

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Financování vybraných sportů v České republice
The Financing of Selected Sports in the Czech Republic

Student: Bc. Kamil Kudláček

Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Ing. Novotný Jan, CSc.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kamil Kudláček**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T101 Sportovní management

Téma: **Financování vybraných sportů v České republice**
The Financing of Selected Sports in the Czech Republic

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretický úvod do financování sportu
 3. Financování vybraných sportů
 4. Srovnání jednotlivých případů, výsledky šetření
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. 88 s. ISBN 80-248-0827-7.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 2003. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

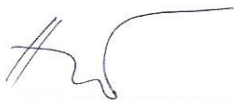
NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV, 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně na základě literatury a pramenů, uvedených v seznamu použité literatury. Přílohy č. 1 a 2 jsem vypracoval na základě interních dokumentů klubů, příloha č. 3 je převzata z Koncepce státní podpory sportu v České republice.

V Ostravě dne 27. dubna 2012

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretický úvod do financování sportu	7
2.1	Organizace sportu.....	7
2.1.1	Světová organizační struktura	7
2.1.2	Organizace sportu v České republice	8
2.1.3	Sportovní kluby v České republice.....	10
2.1.3.1	<i>Finanční výkazy.....</i>	<i>14</i>
2.2	Financování sportu	19
2.2.1	Finanční řízení, investice.....	19
2.2.2	Možnosti financování sportovních klubů v České republice.....	20
2.3	Marketing	24
2.3.1	Marketing ve sportu.....	26
2.3.1.1	<i>Specifika sportovního produktu.....</i>	<i>26</i>
2.3.2	Sponzoring ve sportu.....	27
2.3.3	Sportovní reklama	29
3	Financování vybraných sportů.....	31
3.1	HC Oceláři Třinec – lední hokej	31
3.1.1	Historie, představení klubu.....	32
3.1.2	Pohled do účetnictví klubu	33
3.1.3	Financování rozpočtu hokejového klubu HC Oceláři Třinec	36
3.1.3.1	<i>Sponzoring.....</i>	<i>36</i>
3.1.3.2	<i>Dotace od města Třinec.....</i>	<i>39</i>
3.1.3.3	<i>Vstupné</i>	<i>40</i>
3.2	Viktoria Plzeň - fotbal	42
3.2.1	Historie, představení klubu.....	42
3.2.2	Pohled do účetnictví klubu	44
3.2.3	Financování rozpočtu fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň	47
3.2.3.1	<i>Sponzoring.....</i>	<i>47</i>
3.2.3.2	<i>Dotace města Plzeň</i>	<i>49</i>
3.2.3.3	<i>Vstupné</i>	<i>49</i>
3.2.3.4	<i>Liga mistrů</i>	<i>51</i>
3.2.3.5	<i>Přestupy.....</i>	<i>52</i>

3.3	Petra Kvitová - tenis	52
3.3.1	Historie sportu, představení sportovkyně	52
3.3.2	Sezóna 2011 Petry Kvitové	54
3.3.3	Financování tenisové přípravy a sezóny Petry Kvitové	57
3.3.3.1	<i>Prize money</i>	57
3.3.3.2	<i>Sponsoring</i>	58
3.4	Martina Sáblíková - rychlobruslení	60
3.4.1	Historie sportu, představení sportovkyně	60
3.4.2	Sezóna 2011/2012 Martiny Sáblíkové.....	62
3.4.3	Financování přípravy a sezóny Martiny Sáblíkové	63
3.4.3.1	<i>Dotace</i>	63
3.4.3.2	<i>Prize money</i>	63
3.4.3.3	<i>Sponsoring</i>	65
4	Srovnání jednotlivých případů, výsledky šetření	68
4.1	Kolektivní sporty	68
4.2	Individuální sporty	72
4.3	Celkové srovnání	74
5	Závěr.....	76
	Seznam použité literatury	78
	Seznam zkratk.....	84

1 Úvod

Při vzniku moderního sportu nic nenaznačovalo tomu, kam až se může sport za více než sto let posunout. Počátek sportovních organizací, asociací, závodů a soutěží se nesl v duchu amatérismu, sportovní činovníci postrádali potřebné finance a zájem diváků o sportovní soutěžení byl minimální. Sportovní organizace fungovala jako zájmová sdružení, jejich chod zajišťovali zainteresované osoby ve svém volném čase. Jak sport nabíral na popularitě, vzrostla potřeba institucí pořádající organizované sportovní soutěžení, které vyústilo ve vznik národních sportovních svazů mající za úkol pořádat soutěže ve své zemi. Vývoj pokračoval, zakládali se mezinárodní sportovní federace, starající se o mezinárodní soutěžení v daném sportu.

Vzrostla popularita sportu u diváků a s ním spojený zvýšený zájem médií. Kromě toho se také zlepšovaly sportovní výkony. Pokud chtěl být sportovec úspěšný, musel zvýšit své tréninkové nároky a věnovat sportu více času. S postupujícím trendem přílivu financí do sportu se mohl sportovec a sportovní kluby věnovat sportování, a s ním spojených činností, na plný úvazek. I když amatérské fungování sportu je jedním ze základů původní olympijské myšlenky, udržení amatérismu na nejvyšší sportovní úrovni nebylo již dále možné. Kvalitní sportování vyžadovalo vysoké nároky ve všech oblastech.

Díky zájmu médií a sponzorů, se ze sportu a sportovců stal celosvětový fenomén, plnící světová zpravodajství. V dnešním vrcholovém sportu se pohybuje obrovské množství financí, které zajišťují fungování sportovních klubů a sportovců.

Cílem předkládané diplomové práce je ukázat zdroje a způsob financování vybraných populárních kolektivních sportů v České republice a mezinárodně úspěšných vybraných individuálních sportů, jednotlivé případy srovnat a nalézt společné znaky a odlišnosti. Dílčím cílem je porovnat marketingovou atraktivitu jednotlivých případů.

Jako zástupci kolektivních sportů byli vybráni mistři posledního skončeného ročníku nejvyšší domácí soutěže ve fotbale a hokeji. Tyto sporty jsou podle názoru autora v České republice nejpopulárnější, o čemž může svědčit čas a prostor, který je jim v médiích věnován a také návštěvnost na stadionech při utkáních příslušných soutěží. Konkrétně byl vybrán hokejový klub HC Oceláři Třinec, mistr hokejové Tipsport extraligy ze sezóny 2010/2011, a fotbalový klub FC Viktoria Plzeň, mistr fotbalové Gambrinus ligy za ročník 2010/2011.

Individuální sport reprezentují dvě sportovkyně patřící k absolutní světové špičce ve svém oboru. Byly vybrány podle svých dosavadních úspěchů v mezinárodních soutěžích, a také oblíbenosti u českých médií a české veřejnosti. Jsou jimi tenistka Petra Kvitová a rychlobruslařka Martina Sáblíková.

Způsoby a zdroje financování jsou ve všech čtyřech případech ukázány na příkladu aktuální sezóny, to znamená ročníku 2011/2012 u kolektivních sportů, 2012 u Pety Kvitové a 2012/2013 u Martiny Sáblíkové, se kterou je nezbytně spojen vždy předchozí ročník soutěže.

Při práci na této diplomové práci byly použity metody analýzy, práce s dokumenty, syntézy, komparace a písemného rozhovoru se sportovními novináři.

2 Teoretický úvod do financování sportu

2.1 Organizace sportu

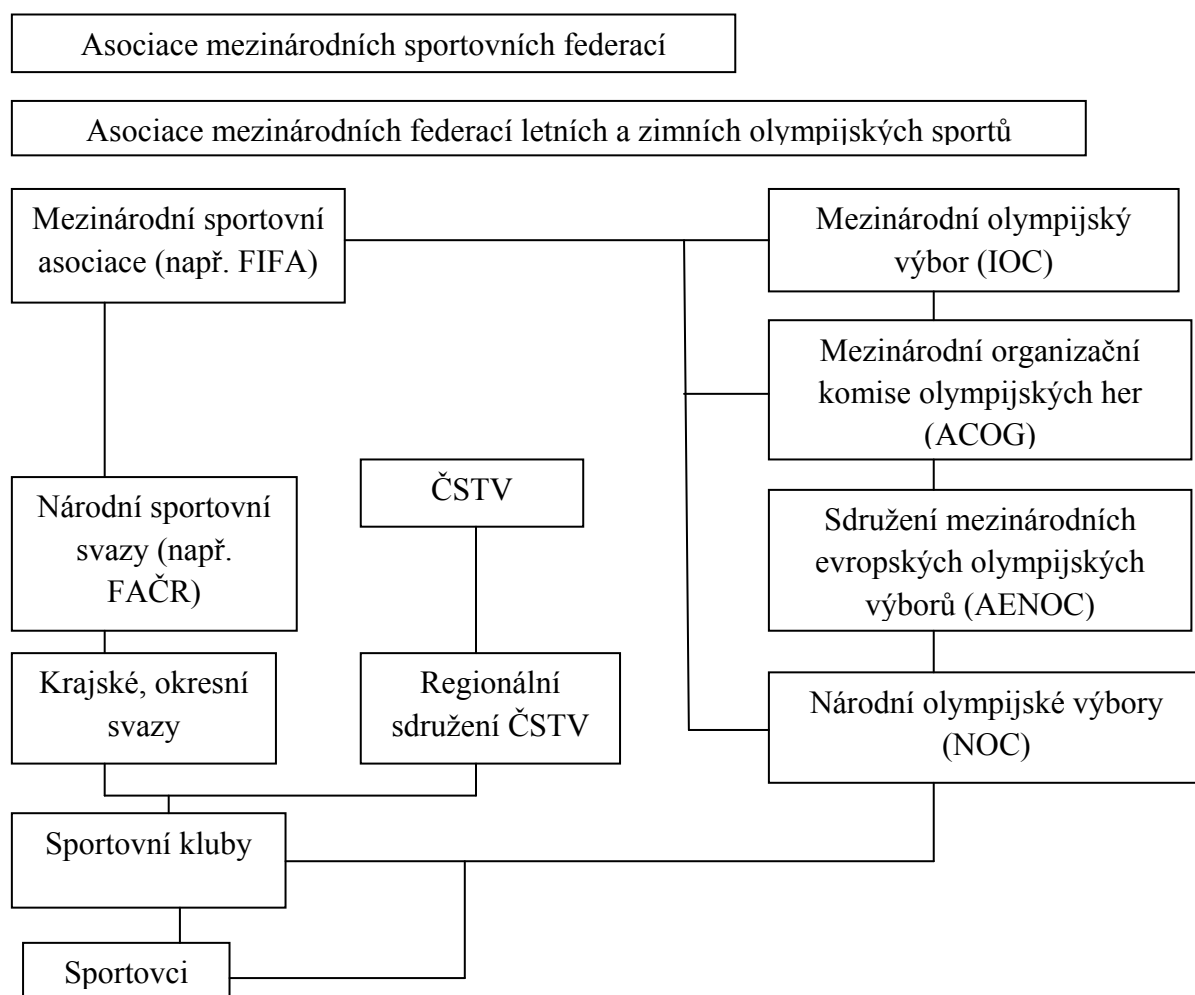
Sport je organizován od mezinárodních organizací mající celosvětovou působnost, až po nejmenší regionální kluby a sportovce. Působení sportovních organizací se liší podle země působnosti. U nás nemají sportovní organizace zvláštní právní úpravu, svou formou se tak neliší od ostatních neziskových a podnikatelských subjektů. Pokud chtějí sportovci a kluby úspěšně fungovat a soutěžit v oficiálních soutěžích, je nezbytné být členem vyšší, zastřešující organizace. Mezinárodní soutěže zase nesou podmínku, aby tyto zastřešující organizace byli členy mezinárodních a světových sportovních asociací. Takové sdružování je nutné z důvodu sjednocení sportovně technických podmínek a zajištění alespoň části financování chodu sportovních organizací.

2.1.1 Světová organizační struktura

Světová organizační struktura se skládá ze dvou základních větví. První začíná u samotných sportovců, roste přes kluby a národní svazy a končí mezinárodními sportovními asociacemi, které pořádají oficiální mezinárodní soutěže. Druhou větev tvoří olympijské hnutí v čele s Mezinárodním olympijským výborem, pořádající jedenkrát za dva roky olympijské hry. Největší zastřešující organizace je Asociace mezinárodních sportovních federací. Světová organizační struktura sportu je znázorněna na obrázku 2.1.

Jedinou světovou organizací zastřešující všechny sporty konané na olympijských hrách, tak i sporty neolympijské je Asociace mezinárodních sportovních federací. Ta vznikla v roce 1967 jako určitá protiváha Mezinárodního olympijského výboru. Mezinárodní asociace pro letní olympijské sporty má 28 členů, kteří se scházejí minimálně jednou ročně. V Mezinárodní asociaci pro zimní sporty je 7 sportovních federací.

Obr. 2.1 Světová organizační struktura



Zdroj: KOSÍK, Miloš a Miroslav PACUT. *Organizace sportu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009, 83 s. ISBN 978-80-248-2017-0.

Mezinárodní olympijský výbor vznikl v roce 1894 ve Švýcarsku. Zakladateli byli Pierre de Coubertin a Demetrios Vikelas. IOC organizuje letní a zimní olympijské hry. Mezinárodní organizační komise olympijských her zabezpečuje správný chod oslav olympijských her. Do jeho kompetencí patří olympijský marketing a propagaci olympijských her. V současné době existuje 205 národních olympijských výborů působících na pěti kontinentech.

2.1.2 Organizace sportu v České republice

Před Sametovou revolucí v roce 1989 měl nejvýznamnější postavení Český svaz tělesné výchovy (tehdy Československý svaz tělesné výchovy), jenž sdružoval většinu tělovýchovných organizací v tehdejším Československu. V roce 1990 došlo v organizaci

sportu na našem území k výrazným změnám. ČSTV začal působit jako občanské sdružení, obnovili se některé organizace jako Sokol a Orel.

Každý sport je zvlášť řízen samostatným sportovním svazem, v jehož kompetenci je i přijetí sankčního systému a jejich uplatňování v podobě disciplinárního řádu. Žádný sportovní svaz nemůže být nucen k začlenění a institucionalizace v rámci vyššího sportovního celku. ČSTV odpovídá svou činností a organizační strukturou evropskému standardu nevládních spolkových tělovýchovných a sportovních organizací.

ČSTV

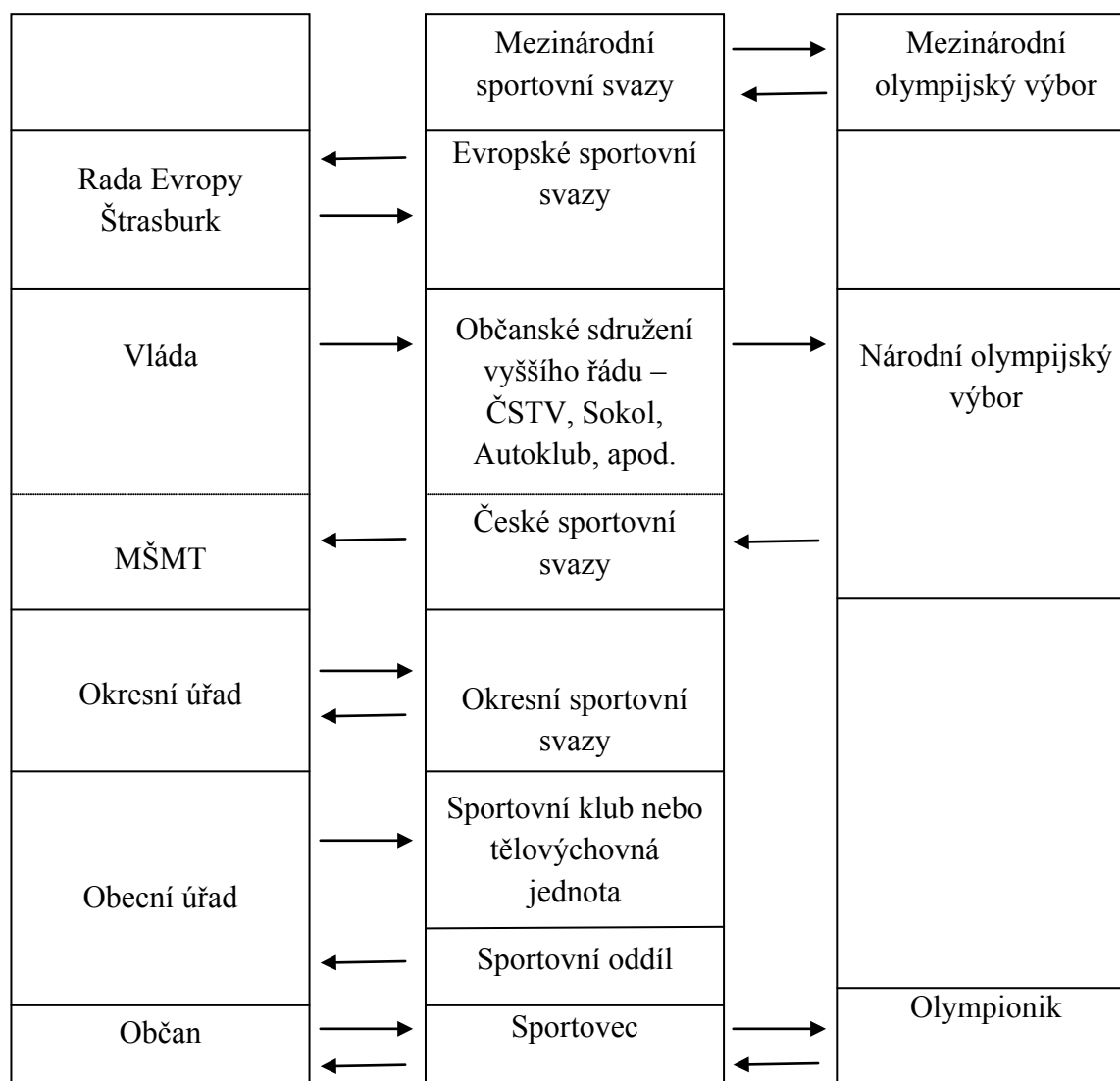
Český svaz tělesné výchovy je dobrovolným sdružením sportovních, tělovýchovných a turistických svazů. Má celostátní působnost. Vznikl roku 1990, klade si za cíl podporovat sport, tělesnou výchovu a turistiku, sportovní reprezentaci České republiky včetně přípravy, zastupovat a chránit práva a zájmy sdružených členů, poskytovat jim požadované služby a vytvářet potřebnou platformu pro vzájemnou spolupráci. Členové ČSTV jsou právně, majetkově a činnostně samostatní.

Nejvyšším orgánem ČSTV je valná hromada. Skládá se ze dvou komor. První je komora svazů, druhá je komora TJ/SK. Nejvyšším výkonným orgánem ČSTV je výkonný výbor.

Členy ČSTV jsou mimo jiné krajská a okresní sdružení. Ty fungují jako samostatné právní subjekty. Tato sdružení sdružují tělovýchovné jednoty a sportovní kluby na svém území. ČSTV vytváří sportovním organizacím potřebné podmínky pro práci a poskytuje jim základní služby. Zároveň ČSTV plní významnou roli v poskytování a zprostředkování finančních prostředků. [5 – Kosík, Pacut]

Z obrázku 2.2 vyplývá, že o sportovní rozvoj občana se stará především obecní, okresní úřad a vláda. Stát by měl zabezpečit především legislativní podmínky pro sport a zabezpečit povinnou tělesnou výchovu ve školách a organizacím působících ve sféře sport pro všechny.

Obr. 2.2 Institucionální rámce sportu v České republice



Zdroj: NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV, 2000, 263 s. ISBN 80-858-6668-4.

2.1.3 Sportovní kluby v České republice

Podle právní subjektivity můžeme dělit sportovní kluby následovně:

- Občanská sdružení,
- Organizace s mezinárodním prvkem – mezinárodní sportovní federace, ty mohou mít sídlo na území ČR, nebo zde působí v rámci své organizační složky,
- Rozpočtové nebo příspěvkové organizace zřízené ústředním orgánem státní správy nebo v případě příspěvkových organizací i obcí k zajišťování např. vrcholového sportu (dřívější střediska vrcholového sportu),
- Nadace a nadační fondy,
- Zájmová sdružení právnických osob,

- Obchodní společnosti a družstva,
- Obecně prospěšné společnosti.

V České republice z hlediska právní formy převažují sportovní kluby ve formě občanského sdružení. Upravovány jsou zákonem o sdružování občanů – působící v oblasti sportu. Obchodní společnosti (zejména a. s.) se vyskytují hlavně ve vrcholovém sportu, ty se řídí podle Obchodního zákoníku.

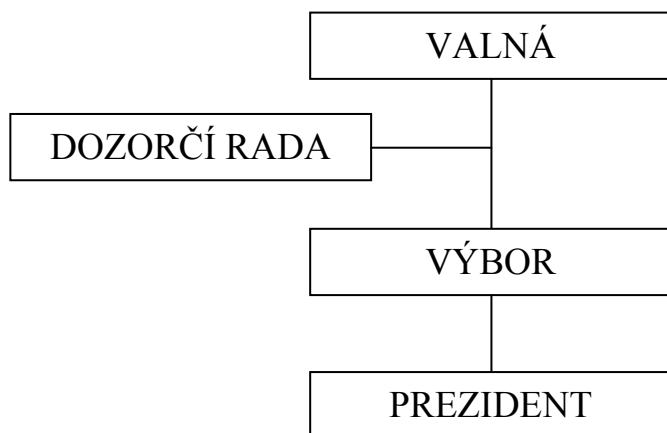
Občanské sdružení

Je právnická osoba typu spolku. Organizační struktura občanského sdružení se odvíjí od základního dokumentu – stanov. Orgány občanského sdružení jsou valná hromada, prezident (předseda) a dozorčí rada. Občanská sdružení nejsou zakládána za účelem podnikání.

Valná hromada projednává zprávy o činnosti a hospodaření sdružení, stavu majetku, právech, závazcích, zprávy dozorčí rady, rozpočty. Dále schvaluje podmínky členství, stanovuje příspěvky a volí členy výboru klubu. Prezident svolává řádnou i mimořádnou valnou hromadu, řídí zasedání výboru, uzavírá a sjednává písemně právní úkony sdružení a uzavírá pracovně právní vztahy. Dozorčí rada kontroluje finance, hospodaření s penězi, právy a majetkem. Dále podává informace valné hromadě a předkládá návrhy v případě nedostatků.

V organizační struktuře se může objevit ještě výbor občanského sdružení (ve sportovních organizacích je výbor běžnou součástí). Ten obstarává záležitosti, které nejsou svěřeny valné hromadě a má na starosti další záležitosti podle stanov.

Obr. 2.3 Obecné schéma občanského sdružení



Zdroj: KOSÍK, Miloš a Miroslav PACUT. *Organizace sportu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009, 83 s. ISBN 978-80-248-2017-0.

Členy sdružení mohou být i právnické osoby. Založené sdružení právně vystupuje jako právnická osoba. Postup při založení občanského sdružení je dán zákonem. Občanské sdružení mohou založit minimálně tři osoby, z nichž alespoň jedna musí být starší 18 - ti let. Tyto tři osoby tvoří přípravný výbor. Přípravný výbor vytvoří návrh stanov valné hromadě. Stanovy musí obsahovat zejména přesný název sdružení, sídlo, poslání, podmínky členství, práva a povinnosti členů, určení orgánů občanského sdružení a otázky majetku. Musí být určena osoba vystupující navenek za sdružení (často to bývá statutární zástupce). Na první ustanovené schůzi se zvolí výbor občanského sdružení. Občanská sdružení registruje Ministerstvo vnitra České republiky. Po předložení stanov ve dvou vyhotoveních, přiděluje Ministerstvo vnitra občanským sdružením IČO. [5 – Kosík, Pacut]

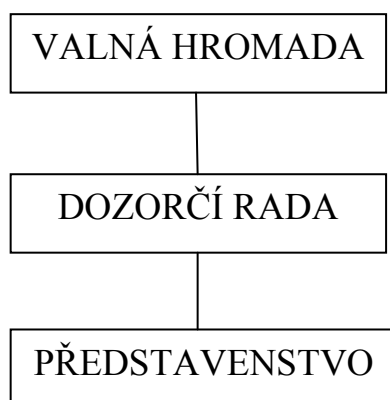
Akciová společnost (a. s.)

Akciová společnost spadá do kapitálových společností. Základní kapitál akciové společnosti je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Akcie je cenný papír, který umožňuje majiteli akcie uplatňovat jeho práva. Základními právy akcionáře je podílení se na řízení společnosti, právo na podíl ze zisku a právo podílet se na likvidačním zůstatku při zániku akciové společnosti. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, akcionáři za závazky společnosti neručí.

Minimální velikost základního kapitálu jsou 2 000 000 Kč. Akciová společnost se zakládá zakladatelskou smlouvou, či zakladatelskou listinou. Může být založena jednou právnickou osobou, nebo minimálně dvěma fyzickými osobami. Společnost musí vytvářet rezervní fond.

Valná hromada je nejvyšším orgánem akciové společnosti. Je svolávána minimálně jednou za rok ve lhůtě určené stanovami. Valnou hromadu tvoří všichni přítomní akcionáři. Statutárním orgánem je představenstvo. To řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech věcech týkajících se společnosti, pokud zákon, nebo stanovy neurčí jinak. Obecně navenek jedná za společnost každý člen představenstva. Členy představenstva volí a odvolává dozorčí rada. Kontrolním orgánem je dozorčí rada. Ta dohlíží na vykonávání působnosti představenstva, kontroluje hospodaření a chod společnosti. [9 – Šiman, Petera]

Obr. 2.4 Organizační struktura akciové společnosti



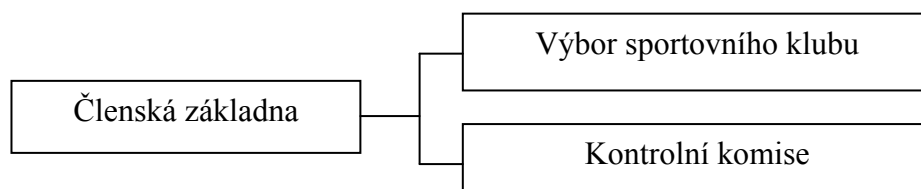
Zdroj: KOSÍK, Miloš a Miroslav PACUT. *Organizace sportu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009, 83 s. ISBN 978-80-248-2017-0.

Sportovce v činnosti ovlivňují na straně jedné sportovní asociace, na druhé straně stát. Stát vytváří podmínky pro provozování sportu. Kluby sdružené do národních sportovních federací vytvářejí sportovní samosprávu. Národní sportovní federace vstupují do mezinárodních sportovních asociací. Olympijské hnutí tvoří speciální systém, jehož hlavní náplní je organizování olympijských her.

Neexistence speciální právní formy v České republice upravující specifika sportovního prostředí způsobuje, že se sportovci, sportovní organizace a kluby řídí při své činnosti zejména občanským zákoníkem.

Každá sportovní organizace má svou vlastní organizační strukturu. Schéma, které se používá v naprosté většině českých sportovních klubů, se ustálilo během vývoje organizovaného sportu v českých zemích. Základní schéma organizační struktury tvoří vazba mezi členskou základnou a řídicím orgánem (výborem sportovního klubu).

Obr. 2.5 Schéma organizační struktury sportovní organizace (klubu)



Zdroj: KOSÍK, Miloš a Miroslav PACUT. *Organizace sportu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009, 83 s. ISBN 978-80-248-2017-0.

Výše uvedené schéma se objevuje už jen v malých sportovních klubech, kde není profesionální část a organizační struktura se dále nedělí. Z důvodu trendu působení sportovních organizací jako obchodních společností se vytváří v takovýchto klubech organizační struktura složitější.

Sportovní organizace je možné rozdělit na:

1. sportovní organizace se statutárním orgánem – jednotlivcem (předsedou, prezidentem, atd.),
2. sportovní organizace s kolektivním statutárním orgánem (výbor sportovního klubu, představenstvo, správní rada,...).

Při činnosti sportovní organizace jsou používány následující typy orgánů:

1. statutární orgány,
2. kontrolní orgány,
3. arbitrážní orgány,
4. disciplinární orgány,
5. odborové orgány.

Arbitrážní orgány řeší spory vzniklé při provozování sportovní činnosti mezi jednotlivými členy, jsou volené, či ustanovené. Disciplinární orgány řeší prohřešky proti pravidlům, mají pravomoc udělovat sankce. Disciplinární komise je zřízena v naprosté většině sportovních organizací. K činnosti sportovní organizace také mohou být přizváni odborníci na pomoc při řešení problémů – např. ekonomické, právní, metodické. [5 – Kosík, Pacut]

2.1.3.1 *Finanční výkazy*

Hospodářské procesy podniku (sportovní organizace nevyjímaje) jsou zachyceny v účetních výkazech. Mezi základní účetní výkazy, které jsou součástí účetních závěrek, patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz peněžních toků (cash flow).

Rozvaha

Rozvaha je základním účetním výkazem. Zachycuje stav majetku organizace (aktiv) na jedné straně a zdrojů jeho krytí (pasiv) na druhé straně k určitému časovému okamžiku.

Struktura aktiv je označována jako majetková struktura podniku, pasiva se označují jako finanční struktura.

Základní bilanční rovnice rozvahy:

$$\text{AKTIVA} = \text{PASIVA}.$$

Aktiva se v rozvaze třídí jednak podle vázanosti v reprodukčním cyklu podniku na *stálá aktiva* a *oběžná aktiva*. Stálá aktiva slouží podniku dlouhodobě, postupně se opotřebovávají. Oběžná aktiva představují tu část majetku, která je spotřebovávána většinou najednou, nebo jejich proces přeměny na peníze není delší než jeden rok.

Druhým typem členění aktiv v rozvaze je třídění podle likvidity majetku. Likvidita může být charakterizována jako schopnost majetku přeměnit se na peníze. Aktiva jsou uspořádány od nejméně likvidní po nejlikvidnější.

Pasiva (zdroje krytí majetku) jsou v rozvaze rozděleny podle vlastnictví zdrojů na vlastní kapitál a cizí zdroje (kapitál).

Tab. 2.1 Zjednodušená struktura rozvahy

AKTIVA (MAJETEK)	PASIVA (KAPITÁL)
DLOUHODOBÝ MAJETEK	VLASTNÍ KAPITÁL
OBĚŽNÁ AKTIVA	CIZÍ ZDROJE

Zdroj: DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-861-1958-0.

Upsaný, ale dosud nesplacený stav akcií, nebo majetkových podílů představují *pohledávky za upsaný základní kapitál*.

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek – zřizovací výdaje, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, ocenitelná práva jako licence a patenty, jiný nehmotný majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok.

Dlouhodobý hmotný majetek – tvoří v zásadě samostatné movité věci, pozemky, budovy, stavby, stáda, tažná zvířata, umělecká díla, sbírky, předměty z drahých kovů bez ohledu na pořizovací cenu.

Dlouhodobý finanční majetek – podílové cenné papíry a vklady v podnicích, půjčky podnikům ve skupině a jiný finanční dlouhodobý majetek.

Oběžná aktiva (krátkodobá)

Doba vázanosti oběžných aktiv v činnosti organizace je obvykle kratší než jeden rok. Jsou rychle převoditelná na peníze (vysoce likvidní), které slouží ke krytí splatných závazků.

Zásoby – materiál a suroviny, představují vstupy do činnosti podniku. Rozlišujeme zásoby rozpracovaných výkonů (polotovarů) a zásoby hotových výrobků, které dosud nebyly prodány, zboží a hospodářské prostředky, jež podnik nakupuje a v nezměněné formě dále prodává.

Pohledávky – práva podniků vůči jiným subjektům na přijetí peněžních prostředků. Převážnou část tvoří pohledávky z obchodního styku (faktury, platební dokumenty).

Krátkodobý finanční majetek – charakteristika této kategorie je vysoká likvidita a bezprostřední obchodovatelnost. Představuje krátkodobé investice přebytečných peněžních prostředků. Umožňuje zabezpečení vysoké likvidity celé organizace. Patří sem peníze v pokladně, na účtech, krátkodobé cenné papíry, krátkodobé obligace, směnky apod.

Ostatní aktiva

Do struktury ostatních aktiv patří také položka časového rozlišení, kam spadá ta část majetku, jehož období vzniku nesouhlasí s obdobím, do kterého věcně náleží. Náklady příštích období jsou výdaje běžného účetního období, jež se týká nákladů příštích období (např. nájemné placené předem). Také vznikají přechodná aktiva jako následek prokazatelného nároku na peněžní příjem, který se neuskutečnil ke dni sestavované účetní

závěrky, ale s běžným obdobím souvisí – např. *příjmy příštích období* prací provedených, ale dosud nevyúčtovaných.

Vlastní kapitál

Základní kapitál – hlavní složka vlastního kapitálu. Způsob tvorby závisí na formě podnikání. Může být tvořen vklady společníků, prodejem akcií nebo splacením členských vkladů.

Kapitálové fondy – fondy tvořené z externích zdrojů (ne ze zisku). Např. emisní ážio, dary dotace, vklady společníků.

Fondy ze zisku – je tvořen pouze ze zisku účetní jednotky na základě zákonného předpisu nebo stanov. Dělí se na povinné fondy (zákonný rezervní fond, nedělitelný fond) a dobrovolné fondy (např. sociální fondy, fondy odměn, investiční fondy).

Výsledek hospodaření minulých let – nerozdělený zisk, nebo neuhrazená ztráta.

Výsledek hospodaření běžného období – výsledek hospodaření, který účetní jednotka vytvořila v běžném účetním období. Převádí se do následujících účetních období. Na základě rozhodnutí orgánů se provádí rozdělení zisku, nebo se řeší úhrada ztráty. Po splnění zákonných povinností může být nerozdělený zisk použit jako vlastní zdroj financování.

Cizí zdroje

Rezervy – jsou zadržené částky peněz, které musí podnik v budoucnu vynaložit. Dělí se na účelové (jsou vytvořeny k předem stanovenému účelu – např. na opravy majetku) a obecné. Z hlediska předpisů se rezervy dělí na zákonné (bankovní rezervy, rezervy v pojišťovnictví, rezervy na opravu hmotného majetku) a ostatní rezervy (o tvorbě a použití rozhoduje sama účetní jednotka – např. rezervy na daň z příjmů, na důchody, na rizika a ztráty, aj.).

Závazky – vztahují se k již uskutečněným hospodářským aktivitám, za které podnik ještě nezaplatil. Krátkodobé závazky jsou splatné do jednoho roku, patří sem například závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, institucím. Dlouhodobé závazky mají splatnost delší než jeden rok, slouží k financování složek s delší životností. Například emitované dluhopisy, dlouhodobé směnky, aj.

Bankovní úvěry – úvěry od finančních institucí.

Ostatní pasiva

Zahrnují výdaje příštích období a výnosy příštích období.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisků a ztrát slouží ke zjišťování výše a způsobu tvorby složek výsledku hospodaření. Jsou v něm zahrnuty náklady a výnosy za běžné období.

Zjednodušenou podstatu výkazu zisků a ztrát vyjadřuje vztah:

$$\text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY} = \text{VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ.}$$

Náklady se dají definovat jako peněžní vyjádření spotřeby výrobních činitelů. Ve výkazu zisků a ztrát se náklady projeví jako spotřeba, opotřebení majetku a přírůstek závazků.

Výnosy jsou peněžní vyjádření výsledků plynoucích z provozní činnosti podniku. Jsou představovány finančními částkami, které si podnik nárokuje z prodeje zboží a služeb. Výnosy se projevují jako návrat spotřebovaného majetku a jeho přírůstek.

Náklady a výnosy jsou ve výkazu zisků a ztrát uspořádány do oblastí tvořících podnikatelské aktivity. Oblasti výkazu zisků a ztrát jsou provozní, finanční a mimořádné aktivity.

Tab. 2.2 Výkaz zisku a ztráty

Symbol	Položka
OM	+ OBCHODNÍ MARŽE
T _p	+ Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
N _p	- Provozní náklady
VH _p	= Provozní výsledek hospodaření
V _f	+ Výnosy z finanční činnosti
N _f	- Náklady z finanční činnosti
VH _f	= Finanční výsledek hospodaření
D _B	- Daň z příjmu za běžnou činnost
VH _B	= Výsledek hospodaření za běžnou činnost (VH_p + VH_f – D_B)

V_M	+ Mimořádné výnosy
N_M	- Mimořádné náklady
D_M	- Daň z mimořádné činnosti
VH_M	= Mimořádný výsledek hospodaření
VH	= Výsledek hospodaření za účetní období ($VH_B + VH_M$)

Zdroj: DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-861-1958-0.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost

Výsledek hospodaření za běžnou činnost je výsledkem výrobní činnosti, poskytování služeb a finančních operací podniku. Vyjadřuje souhrnný výsledek za provozní a finanční činnost subjektu, je součtem provozního a finančního výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření za běžnou činnost slouží k posuzování úspěšnosti a ekonomické kvality podnikatelské organizace. Při kladném výsledku hospodaření dosahuje podnik zisku, při záporných hodnotách se nachází ve ztrátě.

Výsledek hospodaření z provozní činnosti je u většiny organizací tvořen opakujícími se činnostmi podniku. Výrobní podniky tento výsledek tvoří především tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb po odečtení nákladů podniku. U obchodních podniků je tvořen především položkou Obchodní marže (rozdílem tržeb a nákladů na prodané zboží).

Výsledek hospodaření z finanční činnosti souvisí s financováním a s finančními operacemi podniku. **Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti** vyplývá z nepravidelných a neočekávaných operací podniku. [2 - Dluhošová]

2.2 Financování sportu

Následující kapitola řeší možnosti financování sportovních organizací v České republice. Nejprve jsou definovány pojmy, se kterými se každý manažer sportovní organizace setkává ve své každodenní pracovní činnosti – finanční řízení a investice. Potom je pozornost věnována konkrétním možnostem financování sportovních organizací u nás.

2.2.1 Finanční řízení, investice

Nedílnou součástí každé podnikové organizace je *finanční řízení*. Finanční řízení umožňuje, prostřednictvím financí, řídit a rozhodovat o základních směrech vývoje a

rozdělování finančních zdrojů v podniku. Charakteristická vlastnost financí je, že pomocí finančních prostředků lze převést na společné jmenovatele různé aktivity a činnosti a porovnávat tak z finančního hlediska různé podnikové aktivity. Finanční management se v podniku musí vypořádávat s mnoha aspekty finančního řízení. Management musí řídit a usměrňovat strategické, taktické i operativní dimenze finančního řízení, stejně jako jeho variabilitu v čase.

Konkrétní aplikace, postupy, cíle, nástroje a struktura finančních zdrojů závisí na fázích vývoje organizace. Každá firma vykazuje specifické rysy, projevující se ve struktuře peněžních toků a spotřebě kapitálu. Snahou managementu je zpravidla udržet podnik ve stabilní hospodářské situaci s dobrou tržní pozicí a růstem kapitálu.

Hlavními zdroji financování podnikatelských subjektů jsou prostředky generované výrobní činností, prostředky od vlastníků (vlastní kapitál), příjmy od věřitelů (cizí kapitál) a dotace ze státního rozpočtu. Získané finanční prostředky jsou vynakládány zejména na úhradu dodavatelům, zaměstnancům, platby daní státu a na výplaty podílů na zisku vlastníkům (dividendy). Významným úkolem finančního řízení je zajištění dostatečného množství finančních zdrojů a jejich umístění zajišťující jejich efektivní využití při dosahování finanční rovnováhy.

Předmětem *investičního rozhodování* je vyhodnocení kolik kapitálu je nutné mít pro zajišťované činnosti a jaká má být jeho struktura, tzn. poměr vlastního a cizího kapitálu. Investiční rozhodování se zabývá investováním prostředků do reálných aktiv (technologie, výrobní zařízení, zásoby, pohledávky) a do finančních aktiv (cenné papíry). [2 - Dluhošová]

V nejširším pojetí se investice charakterizují jako ekonomická činnost, při níž se subjekt vzdává své současné spotřeby s cílem zvýšení statků v budoucnosti. Investice dělíme na čisté a hrubé.

Hrubé investice – představují přírůstek investičního majetku za dané období.

Čisté investice – jsou hrubé investice snižené o znehodnocení kapitálu (kapitálovou spotřebu, zejména odpisy). [10 - Valach]

2.2.2 Možnosti financování sportovních klubů v České republice

Zdroje financování sportovních klubů u nás záleží především na právní formě sportovní organizace. Možnost financování z veřejných rozpočtů zaznamenala v poslední době výrazné

změny. Stát poskytuje své dotace pouze nestátním neziskovým organizacím. Kapitálové společnosti se spíše spoléhají na finance ze své podnikatelské činnosti, především z reklamy. Další možnosti financování pochází od zastřešující sportovní organizace. Množství získaných peněz záleží na členské základně a úspěších, v případech státní dotace, sportovních výsledcích a v neposlední řadě na vyjednávacích schopnostech manažerů klubu.

1) Státní rozpočet

Je typem nejvyššího veřejného rozpočtu. Každý rok ho schvaluje parlament, řídí se podle hospodaření státu v kalendářním roce.

Vztahy sportovní organizace ke státnímu rozpočtu mohou být dvojí povahy. Tedy, že z nich vyplývají jak příjmy, tak výdaje ze státního rozpočtu.

Příjmy do státního rozpočtu vyplývají ze sportovních organizací z těchto vztahů:

- daňové povinnosti sportovních organizací,
- splátky návratných finančních výpomocí,
- platby za používání státního majetku,
- další splátky vyplývající ze zákona.

Vztahy, z nichž vyplývají výdaje ze státního rozpočtu sportovním organizacím:

- dotace občanským sdružením.

Stát může poskytovat subjektům dotace nebo příspěvek. **Dotace** jsou peněžní prostředky poskytované právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel. Po užití dotace je příjemce povinen doložit přehled o čerpání a použití prostředků a nepoužité prostředky vrátit. **Příspěvek** je možné poskytnout jen fyzickým osobám a je účelově vymezen. Příjemce není povinen doložit naplnění účelu, ten je obecně známý z daných skutečností.

U sportovních organizací se v naprosté většině případů jedná o dotace. [3 - Durdová]

V roce 2011 došlo ke změně Státní podpory sportu. Byl snížen počet vyhlášených programů z původních 9 na současných 5, kdy došlo ke sloučení zejména věkových kategorií mládeže v oblasti péče o sportovně talentovanou mládež a zároveň došlo ke sloučení programů v oblasti všeobecné sportovní činnosti. Podpora sportu je určena pro *nestátní neziskové organizace*. Programy státní podpory se dělí na neinvestiční (Programy I - IV) a investiční (Program 133510) a dále do tří oblastí, z nichž první je oblast Státní sportovní

reprezentace a přípravy sportovních talentů (Programy I a II), druhou je oblast Všeobecné sportovní činnosti (III a IV) a třetí oblast spadá na financování reprodukce majetku (133510).

Programy Státní podpory sportu:

- Program I – Sportovní reprezentace České republiky,
- Program II – Sportovně talentovaná mládež,
- Program III – Všeobecná sportovní činnost,
- Program IV – Údržba a provoz sportovních zařízení
- Program 133510 – Podpora materiálně technické základny sportu. [52]

2) Rozpočet kraje

O dotacích občanským sdružením rozhoduje výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost. Dotace jsou poskytovány na jeden kalendářní rok.

3) Rozpočet města nebo obce

Svým charakterem je nejbližší sportovním organizacím na úrovni sportovních klubů. Městské rozpočty se řídí metodikou nebo vyhláškou schválenou příslušným zastupitelstvem. Ze zákona má obec řadu pravomocí, díky kterým může ovlivnit činnost sportovní organizace na svém území. Z rozpočtu obce může být významný zdroj financování sportovní organizace.

Na druhou stranu žádný právní předpis neukládá obci povinnost finančně podporovat rozvoj tělovýchovy a sportu na svém území. Dotace jsou tak závislé na manažerech a činovnících sportovních klubů, kteří by měli přesvědčit obecní orgány o pozitivních dopadech investování do oblasti tělovýchovy a sportu. O to více, jedná-li se o rozvoj dětí a mládeže. [3 - Durdová]

4) Finanční prostředky ze zdrojů ČSTV

- Tržby z prodeje nadbytečného majetku a majetkových účastí,
- Prostředky získané sportovními asociacemi od komerčních partnerů.

Jakožto většinový vlastník loterijní společnosti Sazka rozdělovalo ČSTV peníze z dividend dále do sportu. Po bankrotu Sazky v roce 2011 přišlo ČSTV o podstatnou část svých příjmů. Problémy Sazky nejenom že snížily celkový počet financí ve sportu, ale také ohrozil samotné fungování ČSTV. [26]

Financování sportu také od základu změnila novela loterijního zákona. Podle minulé úpravy loterijní a sázkové společnosti odváděly část svého výtěžku (6 % až 20 %) na veřejně prospěšný účel, mimo jiné také na sport. Podle nového znění zákona tyto peníze nejdou přímo do sportu, ale do rozpočtů měst a obcí. Ty nemají žádnou legislativní povinnost podporovat sport, množství peněz, které do sportu přijdou, záleží na uvážení obecních zastupitelů. [13]

5) Příjmy z vybraných členských příspěvků, z prodeje vstupného, tržby z prodeje reklamních předmětů (dresy, trika, šály, maskoti, vlaječky,...), startovné, výhry

6) Příjmy sportovních klubů plynoucí z odstupného, výchovného a hostování

Tyto příjmy tvoří nejčastější formu získávání finančních prostředků sportovními organizacemi. Většinou jsou zasazeny do pravidel a řádů pořadatelských sportovních institucí.

Odstupné – klub odstoupí své postavení jinému klubu za finanční odměnu danou dohodou.

Výchovné – paušální náhrada za výdaje spojené s výchovou hráče. Je vypláceno při přestupu sportovce minimálně výkonnostní úrovně.

7) Zdroje z fondů EU

Tento poměrně nový zdroj je spojen se vstupem ČR do EU. Sportovní organizace musí nacházet cesty a využívat nových naskytnutých možností. O zdroje z evropských fondů je nutné ucházet se kvalitními projekty, jež jsou EU podporovány. Sem patří rozvoj regionů, infrastruktury a průmyslu, vzdělávání a rekvalifikace, cestovní ruch, životní prostředí a zemědělství. Šanci na dotace mají kraje, obce, malé a střední podniky, neziskové organizace.

8) Finanční zdroje plynoucí z podnikatelské činnosti sportovní organizace

Příjmy z vlastní podnikatelské činnosti jsou snahou o finanční samostatnost sportovních organizací, být minimálně závislí na dotacích ze státního rozpočtu, nebo jiných veřejných prostředků. Jelikož jsou sportovní organizace jako občanská sdružení vytvořeny za jiným účelem než je dosahování zisku, stále více sportovních klubů vytváří obchodní společnosti, právě kvůli možnosti podnikatelské činnosti. Nejčastější formou podnikání ve sportu jsou akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným.

Nejčastější typy podnikatelské činnosti ve sportovních organizacích:

- reklamní služby – prodej sportu jako prostředku používaného k propagaci komerčních subjektů a jejich produktů,
- pronájmy, nájemní smlouvy – pronájem sportovišť jiným subjektům,
- prodej občerstvení,
- pořádání akcí zábavného charakteru (plesy, promo akce, večírky,...),
- poskytování hostinských a poradenských služeb,
- prodej sportovního zboží a služeb,
- regenerační služby (sauny, masáže,...),
- jiné.

9) Bankovní úvěry

Jak rostou finanční nároky zejména vrcholových sportovních organizací, mění se i způsoby financování. Peníze z veřejných zdrojů přestávají stačit. Jednou z možností jak zvýšit klubové rozpočty jsou bankovní úvěry. [3 - Durdová]

2.3 Marketing

Definice marketingu existuje celá řada. Autoři si ve svých publikacích definují pojem marketingu různě. Nutno říci, že marketing je potřeba chápat v mnohem širším pojetí než je jen reklama a prodej. Nestor marketingu, Philip Kotler, definuje nově marketing jako „uspokojování potřeb zákazníka“. Podle tohoto autora je marketing chápán jako sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují, a to co chtějí, na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné, nebo za peníze.

Společnosti se snaží vyplnit všechna přání a uspokojit potřeby zákazníků. Takto vzniká marketingová nabídka. Jedná se o určité kombinace produktů, informací a služeb, které trh nabídne právě k uspokojení potřeb a přání zákazníků. Marketingové nabídky se netýkají pouze hmotných produktů, ale jsou zaměřeny i na služby.

V dnešní situaci je velice důležitý pojem vztahový marketing, což je proces vytváření, udržování a rozšiřování pevných, hodnotných vztahů se zákazníky a jinými účastníky.

Marketing využívá taktické nástroje, aby byl úspěšný na cílových trzích, tzv. marketingový mix. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat pro ovlivnění poptávky po svém produktu. Nejznámější mix, vytvořených týmem kolem Kotlera, je znám pod názvem 4P.

Marketingový mix 4P:

- produkt (product),
- místo (place),
- cenu (price),
- propagaci (promotion).

Produkt obsahuje všechny výrobky, služby, osoby a organizace, jež může firma nabídnout. *Cena* je suma peněz, kterou je zákazník ochoten zaplatit za daný produkt či službu a je jediným prvkem mixu, který představuje zdroj příjmů. *Místo* nebo také distribuce zahrnuje činnost firmy, která činí produkt dostupný pro co nejvíce zákazníků. *Propagace* obsahuje komunikační aktivity, jež se snaží ovlivnit a přesvědčit zákazníka o správnosti výběru a nákupu daného produktu. Propagace je forma marketingové komunikace, kdy se propaguje daný produkt pro různé cílové skupiny včetně obchodních partnerů. Pro úspěšnou komunikaci daného produktu existuje tzv. komunikační mix. [6 – Kotler, Armstrong]

Komunikační mix obsahuje:

- reklamu,
- podporu prodeje,
- sponzorování,
- public relations,
- komunikace v místě prodeje,
- osobní prodej,
- interaktivní marketing,
- přímá marketingová komunikace,
- výstavy a veletrhy. [8 - Pelsmacker]

Současný marketing se stále rozšiřuje, a tak i marketingový mix se rozrůstá o další prvky, jakým je například obal, tedy packaging. Nicméně původní koncepce 4P je stále základním stavebním kamenem pro tvorbu marketingové strategie.

Pro sportovní organizace hrajících na vrcholové úrovni, jež jsou organizovány jako obchodní společnost, je typickou marketingovou komunikací forma sponzorování. Tato forma jim přináší největší množství financí.

2.3.1 Marketing ve sportu

Marketing ve sportu je ovlivněn především specifickou tržní situací, kterou jsou nabídky sportu a tělesné výchovy vystavovány, unikátními vlastnostmi sportovních produktů, jejich specifickým prodejem i propagací.

Specifika jsou způsobena samotným pojetím sportu:

- Sport je nehmotný a subjektivní, zkušenosti a interpretace sportovního podniku se liší z pohledu každého jedince.
- Sportovní podniky jsou nekonzistentní a výsledky nepředvídatelné, marketingoví pracovníci nemohou řadu faktorů ovlivnit (zranění hráčů, počasí, emoce,...), přitom právě nepředvídatelnost výsledků je pro diváky atraktivní,
- Sportovní podnik je záležitost pomíjející,
- Sport nese silné emoce a prožitkovost.

2.3.1.1 Specifika sportovního produktu

Ve sportovním světě je pojem produkt lehce odlišný od toho, se kterým se běžně pracuje v marketingovém mixu. Tělesná výchova a sport přinášejí celou řadu materiálních i nemateriálních produktů.

Materiální produkty v tělesné výchově a sportu:

- sportovní nářadí,
- sportovní náčiní
- sportovní oděvy, výstroj,
- další produkty související se sportem sekundárně (potravinové doplňky, sportovní kosmetika apod.).

Nemateriální produkty v tělesné výchově a sportu:

- a) základní produkty,
 - nabídka tělesných cvičení,

- nabídka sportovních akcí,
 - nabídka rekreačně-regeneračních akcí,
 - služba jako sportovní produkt,
- b) produkty vázané na osobnost,
- výkony sportovců,
 - výkony trenérů,
 - výkony poskytovatelů sportovních služeb,
- c) myšlenkové produkty v tělesné výchově a sportu,
- výzkum v tělovýchovné a sportovní oblasti,
 - rozvoj kinantropologie,
 - sportovní informace šířené médii v odborné nebo populární formě,
 - prožitkovost, hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu,
- d) vedlejší produkty tělovýchovných a sportovních zařízení,
- společenské akce,
 - reklamní vystoupení sportovců, trenérů,
 - pojištění cvičenců a sportovců,
 - doprava, vstupenky,
 - hostinské služby. [3 - Durdová]

2.3.2 Sponzoring ve sportu

Na rozdíl od darů, či mecenášství představuje sponzorování ve světě sportu komunikační a marketingový nástroj, který spočívá v jasném vymezení a kompenzaci výkonů sponzora a protivýkonů sponzorovaného. [1 - Čáslavová]

Firmy vstupují do sponzorských kontraktů především ve snaze dostat své jméno do povědomí veřejnosti ve spojení s činností, nebo akcí. Nejlépe s akcí, o kterou má veřejnost zájem a osloví předem vybranou cílovou skupinu. Sponzorství je chápáno jako vztah hospodářství na jedné straně a sportu na straně druhé. Sponzoři dávají k dispozici peníze, věcné prostředky a služby osobám a organizacím ve sportu. Základním principem sponzorství je vztah služby – protislužby. [7- Novotný]

Formy sponzorování

a) Sponzorování jednotlivých sportovců

Nejvíce rozšířená forma ve vrcholovém sportu. Nejde pouze o umístění loga. Sponzorovaný sportovec často propaguje firmu celou svou osobností. Ve smlouvě jsou mnohdy zakotveny body, podle kterých se sportovec musí chovat a jak má vystupovat na veřejnosti. I když tato forma sponzorování přesně zapadá do individuálních sportů, dnes již téměř každý vrcholový sportovec provozující kolektivní sport má svého osobního sponzora. Kolize mezi osobními sponzory a sponzory podporující klub, kde sportovec startuje, již nejsou výjimkou a nejednou byli zapojeni firemní právníci. Podle typů sponzorských smluv má sportovec povinnost účastnit se různých propagačních akcí, večírků, autogramiád a jiných promočních akcí. Často je sportovec kromě peněžních prostředků sponzorován také hmotnými statky, jako jsou sportovní oblečení, náčiní, obuv nebo vozidlo.

b) Sponzorování sportovních týmů

Tato forma přešla u nás i do výkonnostního sportu. Týmu jsou poskytovány především finance, vybavení, ubytovací služby a doprava. Sponzorovaný tým nabízí především reklamu na dresu a hrací ploše. V neposlední řadě také opatření na podporu prodeje – autogramiády, prezentace aj.

c) Sponzorování sportovních akcí

U tohoto typu sponzorování je široká možnost jak sponzora ukázat. Patří sem bulletiny, vstupenky, reklamy o přestávkách, jméno sponzora v názvu akce, uvádění sponzora jako partnera akce, soutěže o ceny věnované sponzorem, ...

d) Sponzorování sportovních klubů

Nabízí nejširší možnosti pro sponzora z hlediska činnosti klubu. Díky tomu, že klub může disponovat profesionálním družstvem, mládeží, veteránským týmem, lékaři a fyzioterapeuty, má klub hodně možností jak sponzora prodat. [1 - Čáslavová]

e) Sponzorování sportovních institucí

Svazů, federací, jednot, ... Smlouvy se týkají vybavení, peněz, reklamy spojené s udělováním titulů a ocenění, i přebírání úplného sponzorství. [7 - Novotný]

Typy sponzorů¹:

- **exkluzivní sponzor** – do organizace přináší největší množství financí, za to od sportovní organizace dostává veškeré protislužby,
- **hlavní sponzor** – přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony od sportovní organizace, vedlejší sponzoři si rozdělí méně atraktivní reklamní možnosti,
- **kooperační sponzor** – reklamní a jiné možnosti sportovní organizace jsou rozděleny na větší počet různých sponzorů.

Spolupráce a konkrétní podoba sponzorských smluv se liší podle požadovaných částek, délky spolupráce, postavení sportovního klubu (jednoty, svazu, sportovce), výkonnostní úrovně. Obecně se dá tvrdit, že nabídka pro sponzora se skládá z nabídky **sportovních produktů**, jako kondiční cvičení, nabídka prostorů pro sportovní činnost, různé sportovní akce, soutěže. Druhou složku nabídky pro sponzora tvoří **reklamní produkty**. Reklama tvoří nejčastěji nabízené protivýkony pro sponzory. Jde o reklamu na dresech, sportovním vybavení, výsledkových tabulích, atd. **Nabídka společenských činností až po cílené V. I. P. programy** jsou další složky klubové nabídky. Sponzorovaná organizace musí o své partnery pečovat. Dobré vztahy udržují třeba přednostním pronájmem loží, parkovacími místy, pozváním na klubové oslavy nebo V. I. P. prostory na sportovištích. Poslední složkou nabídky je **image sportu a sportovního spolku**. Je to nabídka abstraktních produktů. V této kategorii se může nabízet tradice, atraktivita, vhodné vystupování zainteresovaných osob, zdravotní přínos, aj.

Různé kombinace těchto nabídek se prodávají jako **sponzorský balíček**. [1 - Čáslavová]

2.3.3 Sportovní reklama

Docentka Eva Čáslavová (2000, s. 107) definuje reklamu jako „*placenou formu neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace) prostřednictvím komunikačních médií*.“²

Mezi takováto média řadíme televizi, rozhlas, tisk, časopisy, plakáty, film a internet. Dále to mohou být specifická média pro komunikaci v oblasti tělesné výchovy a sportu. Sem patří např. dresy, sportovní náradí, startovní čísla, reklamní pásy či výsledkové tabule a ukazatele. Druhou složku pojmu sportovní reklama tvoří reklama prezentována za pomoci

¹ Každá organizace označuje své partnery odlišně. Často se v praxi setkáváme s označením generální, hlavní, či významní partneři a dodavatelé. Nedílnou součástí sponzorského kolektivu jsou mediální partneři.

² ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000, ISBN 80-7219-010-5.

obecných komunikačních médií (např. reklama na plakátech sportovního utkání, rozhlasové zpravodajství při utkáních družstva).

Druhy sportovní reklamy:

- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na startovních číslech,
- reklama na mantinelu (na pásu),
- reklama na sportovním nářadí a náčiní,
- reklama na výsledkových tabulích.

Reklama může plnit několik *funkcí*. První funkcí je **funkce informační**, která je důležitá v počátcích existence produktu, kdy je nutné stimulovat prvotní nabídku. **Funkce přesvědčovací** je nezbytná v prostředí intenzivní konkurence. Působí na vytváření poptávky po produktu konkrétního výrobce (selektivní poptávka). Poslední funkcí je funkce upomínací, jež se uplatňuje ve stadiu zralosti produktu a jejím účelem je připomenout zákaznickou službu, či výrobek, který již zná. Sportovní reklama může plnit všechny zmíněné funkce. [1 - Čáslavová]

3 Financování vybraných sportů

Následující kapitola se zabývá řešením dané problematiky. Byly vybrány dva zástupci kolektivních sportů a dva zástupci sportů individuálních. Z kolektivních sportů to jsou zřejmě dva divácky nejpobulárnější v České republice - lední hokej a fotbal. Kritériem výběru klubů bylo jejich vítězství v posledním skončeném ročníku příslušné domácí soutěže 2010/2011. Mistrem Tipsport extraligy 2011 v ledním hokeji je klub HC Oceláři Třinec, úřadujícím mistrem fotbalové Gambrinus ligy z roku 2011 je FC Viktoria Plzeň.

Dvojice individuálních sportů byla vybrána podle značných úspěchů na mezinárodní úrovni a také vysoké popularity u domácích fanoušků a médií. Petra Kvitová zastupuje tenis, Martina Sáblíková rychlobruslení.

Sběr informací v této kapitole byl ovlivněn interními pravidly klubů a konkrétními podobami sponzorských smluv, které zakazují informovat o částkách sponzorských smluv, stejně jako o strukturním složení klubových rozpočtů. Informace ve třetí kapitole pochází především z novinových článků, internetových zdrojů, interních dokumentů klubů, jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty, dokumentů sportovních federací a rozhovorů s novináři. Kapitola je věnována struktuře složení a způsobu financování rozpočtu klubů kolektivních sportů na nejvyšší úrovni. U individuálních sportů je pozornost zaměřena na to, jak je financována příprava a sezóna jednotlivých sportovkyň, především z jejich závodní a reklamní činnosti a jaký podíl mají na financování ostatní zdroje a jak jsou tyto finance dále používány.

3.1 HC Oceláři Třinec – lední hokej

Název: HOCKEY CLUB OCELÁŘI TŘINEC, a.s.

Sídlo: Třinec VI, Zimní stadión, Lesní ul. č. 60, PSČ 739 61

IČO: 25841599

Právní forma: akciová společnost

Stadion: WERK Aréna

Internetové stránky: www.hcocelari.cz

Vedení klubu:

Prezident:	Ing. Ján Moder
Viceprezident klubu:	Ing. Jan Czudek
Generální ředitel:	PaedDr. Evžen Delong
Sportovní ředitel:	Mgr. Pavel Marek
Obchodní ředitel:	Ing. Marek Chmiel
Tiskový mluvčí:	Ing. Ivo Pullmann
Vedoucí zimního stadionu:	Ing. Dušan Adamčík

3.1.1 Historie, představení klubu

Historie ledního hokeje se v České republice datuje od 13. ledna 1909, zároveň se Česká republika řadí k zakládajícím členům Mezinárodní hokejové federace. Český hokej se velmi rychle vypracoval mezi nejlepší na světě. Hokej se již díky počátečním úspěchům, bojovností a stylem hry stal velmi oblíbeným a je považován za tradiční sportovní odvětví v našem prostředí. Postupně se stal jedním z nejpopulárnějších sportů u nás. Podoba hokeje se v průběhu času měnila, nicméně princip hry zůstal stejný.

Hokejisté a hokejové týmy se již několikrát stali hrdiny pro své fanoušky. Média věnují velkou pozornost tomuto sportu i jednotlivcům. Úspěchy jsou oslavovány širokou veřejností. Mnohdy hokej působil jako motivační zdroj v politickém a kulturním životě obyvatel. Hokej sklízí i kritiku a potýká se s mnoha problémy. Nicméně je vnímán lidmi jako neoddělitelná součást sportu a kultury této země vůbec. Nejvyšší česká hokejová soutěž se nazývá Tipsport extraliga, řídí ji Asociace profesionálních klubů. Mistrem z roku 2011 je třinecký klub HC Oceláři Třinec.

Hokejový klub v Třinci byl založen roku 1929 pod názvem SK Třinec. Začátky klubu byly těžké, neboť o hokej nebyl velký zájem, k čemuž přispíval i malý kontakt s vyspělejšími týmy. Po krátkém čase se však vše obrátilo a hokej se v tehdejší Československu stal druhým nejpopulárnějším sportem. Největší zásluhu na vytvoření tradice třineckého hokeje

má sportovní nadšenec a redaktor Boleslav Moravec, který se svými kolegy založil klub SK Třinec.

Po skončení druhé světové války nebyla situace v klubu vůbec jednoduchá. Chyběly prostředky na výstroj, byl nedostatek hráčů. V čele klubu byl předseda Karel Dziadek. Pod jeho vedením byla vybudována dvě hřiště s přírodním ledem a započala systematická výchova mladých talentů. Z války se však klub, stejně jako celé Československo, dlouho vzpamatoval.

Pravé podmínky pro vzestup hokeje v Třinci přineslo otevření nového zimního stadionu v roce 1967. V 80. letech 20. století přišel nástup ofenzivního stylu hokeje, který je pro tým charakteristický dodnes. V sezóně 1984/1985 se na střídačce poprvé objevil Alois Hadamczik, jenž sehrál významnou úlohu při všech velkých úspěších třineckého hokeje.

Zlomem se pro klub stala sezóna 1994/1995. Dne 1. července 1994 byl odtrhnutím ledního hokeje od tělovýchovné jednoty založen profesionální klub, tehdy pod názvem HC Železářny Třinec. Nově vytvořený profesionální klub vedl sedmičlenný výbor – generálním manažerem byl jmenován Ivan Vodička, prezidentem Otmar Macura. Třinečtí prožívali skvělou sezónu ve druhé nejvyšší soutěži, finálové vítězství nad Jindřichovým Hradcem zajistilo Třinci postup do extraligy, nejvyšší české hokejové soutěže. Ta se tedy v Třinci hraje od roku 1995. [18]

3.1.2 Pohled do účetnictví klubu

Tab. 3.1 Rozvaha HC Oceláři Třinec – aktiva (v tisících Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Dlouhodobý majetek	2374	3119	4327	4640	4652	4294
Finanční dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0	0
Stálá aktiva	2374	3119	4327	4640	4652	4294
Zásoby	483	519	1100	509	1643	1081
Pohledávky	25587	7759	17632	17983	5529	11767
Finanční majetek	229	1228	14797	13026	15738	8034
Oběžná aktiva	26299	9506	33529	31518	22910	20882

Časové rozlišení	7991	7238	5610	7340	11985	11719
Aktiva celkem	36664	19863	43466	43498	39547	36895

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisu z Obchodního rejstříku.

Za významným snížením celkových aktiv v roce 2006 stojí splátka pohledávek, která snížila hodnotu oběžných aktiv téměř o 65% oproti předcházejícímu období.

Tab. 3.2 Rozvaha HC Oceláři Třinec – pasiva (v tisících Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Základní kapitál	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Fondy	200	6967	9639	9890	12263	14230
VH minulých let	-4321	-4278	-28720	-33138	-21036	-13356
VH běžného období	42	-24442	-4417	12102	7680	-10347
Vlastní kapitál	-3079	-20753	-22498	-10146	107	-8273
Rezervy	40	0	0	512	512	512
Dlouhodobé závazky	147	0	0	171	188	277
Krátkodobé závazky	34401	33084	48950	38443	29486	35402
Bankovní úvěry	4370	5300	13300	13300	7000	7000
Cizí zdroje	38958	38384	62250	52426	37186	43191
Časové rozlišení	785	2232	3714	1218	2254	1977
Pasiva	36664	19863	43466	43498	39547	36895

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisu z Obchodního rejstříku.

Po neúspěšné sezóně 2004/2005 došlo v týmu k razantním změnám. Vedení klubu udělalo potřebné kroky k nápravě a mimo jiné podepsalo smlouvy s kvalitními (tedy i finančně nákladnými) hráči jako třeba Kudrna a Kroupa. To se zákonitě projevilo i na výsledku hospodaření, kdy v roce 2006 klub vykazoval značnou ztrátu. Poté docházelo k postupnému zlepšení situace a od roku 2008 se klub pohyboval v kladných hodnotách. Nicméně následky ekonomické krize a stále se zvětšující nedostatek peněz ve sportu zapříčinili, že klub v roce 2010 opět vykazoval záporné hodnoty výsledku hospodaření.

Z tabulky jsou také patrné vysoké hodnoty cizích zdrojů, které jsou zapříčiněny závislostí sportovních klubů na sponzorech. [50]

Tab. 3.3 Výbor z výkazu zisku a ztráty HC Oceláři Třinec 2010 (v tisících Kč)

Text	Skutečnost v účetním období	
	běžném	minulém
Tržby za prodej zboží	23	56
Náklady vynaložené na prodané zboží	17	49
Obchodní marže	6	7
Výkony	149897	152277
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	149897	152277
Výkonová spotřeba	143207	126440
Spotřeba materiálu a energie	19543	18351
Služby	123664	108089
Přidaná hodnota	6696	25844
Osobní náklady	9158	9750
Mzdové náklady	6773	7133
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2053	2279
Sociální náklady	332	338
Daně a poplatky	223	336
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	438	512
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	716	746
Tržby z prodeje materiálu	716	746
Změna stavu rezerv, opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	1421	1124
Ostatní provozní výnosy	373	1440
Ostatní provozní náklady	6402	4731
Provozní výsledek hospodaření	-9857	11577
Výnosové úroky	13	2
Nákladové úroky	215	16
Ostatní finanční výnosy	2	33
Ostatní finanční náklady	201	203
Finanční výsledek hospodaření	-401	-184
Daň z příjmů za běžnou činnost	89	3713
- splatná	0	3696
- odložená	89	17
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-10347	7680
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-10347	7680
Výsledek hospodaření před zdaněním	-10258	11393

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztráty HC Oceláři Třinec.

Důležité peníze pro financování třineckého klubu ve výkazu zisků a ztrát obsahuje položka tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Ta obsahuje nejenom tržby z prodeje reklamních předmětů, tržby za pronájem zimního stadionu, ale hlavně částky získané ze sponzoringu. Ty jsou následně použity k zajištění nejlepšího třineckého mužského hokejového družstva a také dalších provozních nákladů klubu. Výdaje na služby tvoří převážnou část výkonové spotřeby. Zde je největší položka tvořena platy hráčů.³ Spotřeba materiálu a energie související s provozem WERK Arény zaujímá zhruba 15% velikosti výkonové spotřeby. [50]

3.1.3 Financování rozpočtu hokejového klubu HC Oceláři Třinec

Otázka financí je v českém prostředí citlivým tématem, o kterém naprostá většina manažerů odmítá upřímně informovat. Sportovní prostředí není výjimkou. Další problém týkající se oficiálních velikostí rozpočtů je v tom, na co všechno se zveřejněné peníze používají. Myslí se tím, jestli je z uvedeného rozpočtu financován jen extraligový tým, nebo zda jsou do částky zahrnuty i peníze na širší fungování celého klubu, např. peníze týkající se mládeže, či veteránů. Nicméně z poskytnutých oficiálních informací je patné, že klub HC Oceláři Třinec disponovali pro sezónu 2011/2012 rozpočtem **95 000 000 Kč**. S touto částkou pracoval klub s pátým nejvyšším rozpočtem v celé extralize ledního hokeje. Suverénně nejvyšší rozpočet měli hokejisté z Pardubic – 160 mil. Kč (lépe z českých sportovních klubů na tom byla před sezónou 2001/2012 jen fotbalová Sparta Praha), naopak s nejmenším rozpočtem operovali kladenští hokejisté, a to ve výši 65 mil. Kč. [32]

3.1.3.1 Sponzoring

Peníze od sponzorů jsou hlavním zdrojem financování. Nejen u třineckých hokejistů, ale v celém českém sportu. Běžně v českých hokejových klubech tvoří sponzorské peníze kolem 90 % rozpočtu. V Třinci zaujímají sponzorské peníze **90-95% rozpočtu**. [50]

Většinu sponzorských peněz zajišťuje generální partner Moravia Steel, a.s., která je majoritním vlastníkem Třineckých železáren, a.s., na Těšínsku známých jako Werk. Dalších sedm hlavních partnerů a sedm mediálních partnerů obstarává menší část sponzorských peněz. O získávání sponzorů a jednání s nimi má v popisu práce obchodní ředitel Ing. Marek Chmiel. O propojení a vysoké závislosti HC Ocelářů Třinec na generálním partnerovi

³ Pro zajímavost deník Sport odhadl, tehdy třineckého, Lukáše Krajíčka v sezóně 2010/2011 nejlépe placeným hráčem extraligy s platem 600 000 Kč měsíčně, dnes už také bývalý třinecký hráč Ladislav Kohn bral podle tohoto odhadu 400 000 Kč měsíčně. Plat současného hráče Ocelářů Třinec Radka Bonka se pohybuje kolem 375 000 Kč měsíčně.

Třineckých železáren, a.s. svědčí zastoupení vysokých představitelů klubu. Prezident Ján Moder je zároveň místopředseda dozorčí rady Třineckých železáren, viceprezident Jan Czudek je místopředseda představenstva Třineckých železáren. Činnost a finanční možnosti HC Ocelářů Třinec jsou tedy přímo závislé na hospodaření ocelářské společnosti Třinecké železářny a. s.

Partneři klubu HC Oceláři Třinec pro sezónu 2011/2012:

Generální partneři:

- Moravia Steel, a.s.,
- Třinecké železářny, a.s.

Hlavní partneři:

- Sochorová válcovna TŽ,
- Energetika Třinec, a.s.,
- Šroubárna Kyjov,
- Strojírny Třinec,
- Minerfin, a.s.,
- VÚHŽ, a.s.,
- Železiarne Podbrezová,
- Jágr Team,
- D5 Třinec, a.s.,
- Phoenix Zeppelin,
- OFZ, a.s., Istebné,
- Karireal,
- Auto Heller,
- Promet Group,
- AC Steel,
- Moravia Gran Lift, s.r.o.,
- Penco.

Mediální partneři:

- Rádio Čas,

- Český rozhlas Ostrava,
- Právo,
- Třinecký hutník,
- Horizont,
- IFK regionální televize,
- Glos Ludu. [17]

Spolupráce s hlavními a mediálními partnery trvá většinou minimálně celou sezónu. Tedy i na nadstavbovou část. Vztah s generálními partnery je dlouhodobý. Počet hlavních partnerů v sezóně 2010/2011 a 2011/2012 byl stejný (17). Došlo však ke třem změnám (noví partneři – D5 Třinec, Karireal, Promet Group).

Partnerská nabídka umístění reklamy HC Ocelářů Třinec:

- 1) přilba – vrchní část, oboustranně. V sezóně 2011/2012 zaujímali tuto pozici Phoenix Zeppelin a D5 Třinec,
- 2) dres vrchní část – přední část, zadní část, ramena, límec. Celkem kolem deseti reklamních ploch,
- 3) dres spodní část – zadní (OFZ, Sochorová válcovna TŽ), přední (AC Steel, Železiarne Podbrezová) a boční (D5, Promet Group) díl kalhot,
- 4) stulpny – vrchní část holenní části nohy,
- 5) ledová plocha – kolem třiceti reklamních ploch,
- 6) mantinely – spodní část a ochranné plexi sklo,
- 7) ochozy za mantinely,
- 8) vlajky pod střešní konstrukcí,
- 9) reklamy na světelné kostce,
- 10) možnost využití sportovní haly na prezentační a promoční akce.

Dále třinecký klub nabízí sponzorování konkrétního utkání, a to způsobem:

- vstupenky do V. I. P. prostoru na dané utkání,
- vyvěšení vlajky s logem sponzora na všech domácích utkáních,
- reklamu na světelné kostce v průběhu smlouveného utkání,
- prezentaci moderátorem v přestávkách smlouveného utkání,

- osobní prezentaci při předávání věcných cen v divácké soutěži ve II.

přestávce utkání (věcné ceny, reklamní předměty sponzorské firmy),

- uvedení profilu filmy v bulletinu, který vychází na každý zápas,
- umístění loga firmy na vstupenkách na smluvený zápas. [17]

Jelikož Oceláři Třinec působí v nejvyšší hokejové extralize, jsou zároveň členy Asociace profesionálních klubů (APK), která sdružuje všechny členy extraligy a zároveň extraligu řídí. Partnerem APK je marketingová agentura BPA⁴, se kterou jsou smluvně zavázáni sponzoři pro celou extraligu. Podle řádů APK musí extraligové kluby zveřejnit loga těchto sponzorů podle předem daných pravidel. Z tohoto důvodu jsme například mohli vidět logo sázkové kanceláře Tipsport na přední straně přílby nejenom třineckých hráčů, ale všech hokejistů v extralize.

Těmito sponzory jsou: Tipsport, Budweiser Budvar, Česká pojišťovna, skupina ČEZ, Škoda, Sencor, Rádio Impuls, Kajot Bet, MF Dnes, Credium, HET, Bauer, Coca-Cola, ČT4. [35]

BPA rozdělí mezi kluby přibližně **95 mil. Kč** za sezonu. [48]

3.1.3.2 *Dotace od města Třinec*

Zatímco extraligový tým funguje jako akciová společnost a největší finanční závislost má na sponzorech, mládežnické kategorie jsou organizovány jako občanské sdružení. Možnosti dotace měst do profesionálního sportu jsou značně omezeny pravidly Evropské unie, proto město Třinec (stejně jako většina extraligových měst) soustřeďuje svou podporu především do mládeže.

Aby nedocházelo ke zvýhodňování jedné mládežnické kategorie na úkor jiné, přešlo město Třinec na systém rozdělování dotací přímo konkrétním mládežnickým kategoriím v roce 2008. [50]

Následující tabulka ukazuje dotace města Třinec do mládežnických kategorií HC Ocelářů Třinec v letech 2010 a 2011. Na rok 2012 Oceláři žádosti o dotace nepodávali.

⁴ Od sezóny 2013/2014 bude mít extraliga nového marketingového partnera. Smlouva s BPA vyprší, z toho důvodu APK vyhlásilo výběrové řízení, do kterého se již BPA nepřihlásila. Podle předsedkyně představenstva BPA Jany Obermajerové to je z důvodu přemrštěných nároků asociace. [48]

Tab. 3.4 Dotace do mládežnických oddílů HC Ocelářů Třinec

Kategorie	Rok	
	2010	2011
Žáci	70 000 Kč	40 000 Kč
Junioři	30 000 Kč	30 000 Kč
Dorost	30 000 Kč	30 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [30].

Jak je z tabulky patrné, v roce 2011 došlo ke snížení dotací žákovské kategorie. Navíc v tomto roce nedošlo k úplnému vyčerpání přidělené částky a neutracené peníze musel klub městu vrátit. Což podle názoru autora dopomohlo k rozhodnutí klubu o dotace na rok 2012 nezažádat.

3.1.3.3 *Vstupné*

Třinecká WERK Aréna patří k těm slabším v extralize. Ať už je to její diváckou kapacitou, či technickým vybavením. Její kapacita je 5200 míst (3700 k sezení, 1500 ke stání), cenová politika klubu byla v sezóně 2011/2012 jak je ukázáno v tabulce 3.5.

Tab. 3.5 Vstupné na domácí utkání HC Ocelářů Třinec v sezóně 2011/2012

Sektor	A, E	B, C, D, F, H	Stání
Dospělí	130 Kč	120 Kč	80 Kč
Důchodci	80 Kč	60 Kč	40 Kč
ZTP	80 Kč	60 Kč	40 Kč
Děti do 150 cm	Zdarma		
ZTP/P + doprovod	Zdarma		

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek klubu HC Oceláři Třinec.

Dále Oceláři nabízeli k prodeji permanentní vstupenky. Ty platily pouze na základní část. V případě postupu do play-off (HCO Třinec v sezóně 2011/2012 do play-off nepostoupili, vypadli v předkole) by si každý majitel permanentky musel zakoupit samostatnou vstupenku (s možností rezervního předkupu). [17]

Tab. 3.6 Ceny permanentních vstupenek

Sektor	Permanentka	Permanentka důchodci a ZTP
A, E	2700 Kč	1700 Kč
C, D, F, H	2300 Kč	1300 Kč
Stání	1200 Kč	1000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek klubu HC Oceláři Třinec.

V případě členství v týmovém fanklubu se divák stává členem věrnostního programu, se kterým může uplatnit jak slevu při koupi permanentky, tak slevy u sedmi partnerů věrnostního programu. Jedná se především o sportovní areály a organizace lokálního typu.

Celková návštěvnost HC Ocelářů Třinec ve WERK Aréně byla v sezóně 2011/2012 89 547 diváků. To řadí Oceláře na jedenácté místo v celé extralize. Průměrná návštěvnost WERK Arény byla 3 444 diváků. Nejvyšší extraligová návštěvnost (v základní části 2011/2012) byla v Pardubicích 217 867 diváků (průměr 8 380). [19]

V následující tabulce je vypočítán odhad příjmů ze vstupného na 26 domácích utkání HC Ocelářů Třinec v sezóně 2011/2012.⁵

Tab. 3.7 Výpočet příjmů ze vstupného HC Ocelářů Třinec

Cena vstupenky	130 Kč	120 Kč	80 Kč
Odhad počtu diváků na jedno utkání	972	972	1500
Příjmy pro klub	126 360 Kč	116 640 Kč	120 000 Kč
Celkový příjem na jedno utkání	363 000 Kč		
Příjmy za sezonu (26 utkání)	<u>9 438 000 Kč</u>		

Zdroj: vlastní zpracování.

Příjmy ze vstupného se tedy podle odhadu pohybují kolem 9,5 mil Kč. Při maximálním zaplnění WERK Arény na každé domácí utkání by se odhadované příjmy klubu pohybovaly kolem 15 mil. Kč.

⁵ Odhad je vypočítán z průměrné návštěvy a ceny vstupného. Pro zjednodušení výpočtu nejsou v kalkulaci započítány příjmy z prodeje permanentek, které nejsou zveřejňovány, a také není zahrnut prodej zlevněných vstupenek. Při odhadu zaplnění sedadel je postupováno následovně: nejprve se plně obsadí kapacita nejlevnějších vstupenek, zbylí diváci se vstupenkami za 130 a 120 Kč jsou rozděleny na poloviny.

3.2 Viktoria Plzeň - fotbal

Název: FC VIKTORIA PLZEŇ, a. s.
Sídlo: Štruncovy sady 3, 301 12 Plzeň
IČO: 25226720
Právní forma: akciová společnost
Stadion: DOOSAN Aréna
Internetové stránky: www.fcviktoria.cz

Vedení klubu:

Předseda představenstva: RNDr. Tomáš Paclík
Generální ředitel: PaedDr. Evžen Delong
Předsedkyně dozorčí rady: Jana Žitková
Generální manažer: Adolf Šádek
Obchodně-marketingový manažer: Mgr. Jaromír Hamouz
Obchodní manažer: Petr Chvojka
Sportovní manažer: František Mysliveček
Tiskový mluvčí: Pavel Pillár
Technický ředitel: Ing. Vladislav Sloup
Sportovní sekretář: Miroslav Jedlička

3.2.1 Historie, představení klubu

Novodobý fotbal vznikl na přelomu 18. a 19. století. Pravidla byla definována v roce 1840. Nejstarší fotbalové sdružení bylo založeno v roce 1863 v Anglii pod názvem Football Association (FA). V téže zemi současně vznikla i první fotbalová soutěž, Anglický pohár, a to v roce 1871. Z Anglie se postupně fotbal rozšířil do Evropy a do celého světa.

Mezinárodní fotbalová asociace (FIFA) byla založena v roce 1904. Evropská fotbalová federace (UEFA) si na svůj počátek počkala až do roku 1954. UEFA je největší ze šesti kontinentálních konfederací pod FIFA. Je to nejsilnější konfederace z hlediska bohatství a vlivu na klubové úrovni. Právě UEFA pořádá evropské reprezentační a klubové soutěže, také pořádá výroční fotbalovou soutěž Ligu mistrů (UEFA Champions League). Liga mistrů, následovník Poháru mistrovství evropských zemí, byla poprvé organizována v sezóně 1992/93. Do dnešních dnů prošla ještě malými úpravami. V současnosti má Liga mistrů tři předkola a hlavní soutěž, která je rozdělena na první fázi hranou ve čtyřčlenných skupinách (hraných způsobem každý s každým doma a venku), z každé z těchto skupin postupují dvě nejlepší mužstva do druhé fáze hrané vyřazovacím systémem dvou zápasů (doma-venku), kdy postupuje vždy mužstvo s lepším součtem skóre z obou. Finále se hraje na jediný zápas na předem určeném stadionu. [11]

Členem UEFA je naprostá většina národních fotbalových asociací v Evropě, včetně české. Ta nese název Fotbalová asociace České republiky (FAČR)⁶ a pořádá českou nejvyšší fotbalovou soutěž - Gambrinus ligu, jejímž členem je i plzeňská Viktoria.

Viktoria Plzeň byla založena v roce 1911. Největší zásluhu přinesl úředník státních drah Jaroslav Ausobský, jenž podal žádost o založení klubu. Mužstvo Viktorie tvořili členové amatérského fotbalového kroužku Blesk.

Prvních osmnáct let své existence se klub pohyboval v amatérských podmínkách, i když v sezóně 1922/1923 sehrál zahraniční utkání ve Španělsku. V roce 1929 po rozhodnutí členské komise vstoupila Viktorie do profesionálního fotbalu, konkrétně do druhé profesionální ligy, jež byla složena z osmi klubů. Druhá sezóna v druhé lize přinesla druhé místo tabulky, a to znamenalo postup do první profesionální ligy. V roce 1935 se dokonce umístila na čtvrté pozici v první lize a mohla se tak zúčastnit soutěže Středoevropského poháru, což byla tehdy nejvyšší klubová soutěž v Evropě.

Po úspěchu přišly i neúspěšné roky a v roce 1938 Viktorie sestoupila dokonce do divize, odkud se však hned po roce vrátila mezi fotbalovou elitu.

Válečná léta poznamenala silně i fotbalové soutěže. Například prvoligových zápasů se neúčastnily slovenské kluby. Viktoria se v roce 1942 propadla opět do divize, ale stejně jako ve 30. letech se z ní za rok vyšplhala zpět do první soutěže. V první lize se klub udržel do

⁶ Do června 2011 působila tato organizace jako Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS) [14]

roku 1952, tehdy pod novým názvem Sokol Škoda Plzeň. Poté z nejvyšší soutěže sestoupil na celých devět let. Návrat se uskutečnil v roce 1961 pod názvem Spartak Plzeň. Mužstvo hrálo se střídavými úspěchy a sestupy se střídaly s opětovnými návraty do nejvyšší soutěže. V roce 1971 vyhrála Plzeň Český pohár a jako finalista Československého poháru se zúčastnila soutěže Pohár vítězů pohárů. Zde sehrála dvě historická utkání s Bayernem Mnichov.

Až na začátku devadesátých let se situace stabilizovala a postupně se pozice klubu zlepšovala. V roce 1992 se klub vrátil ke svému historickému jménu a začal vystupovat znovu jako FC Viktoria Plzeň. V roce 1993 postoupil zpět do první ligy, kde se udržel až do roku 1999, kdy sestoupila do nižší soutěže. Viktoria patřila k dodavatelům kvalitních hráčů pro pražské kluby a díky vysoké fluktuaci kolísala i její úspěšnost v zápasech.

Na počátku nového století se klub transformoval na akciovou společnost, kde 99% akcií vlastnila italská společnost Fotbal EAST Ltd. V březnu 2005 získal klub nového stoprocentního vlastníka Plzeňskou sportovní akciovou společnost. Klub se tak majetkově vrátil zpět do Plzně. Od tohoto data se klub finančně i sportovně stabilizoval a hraje již první ligu nepřetržitě. V současné době je jediným akcionářem Tomáš Paclík. [33]

V roce 2011 se poprvé ve své historii stal plzeňský klub mistrem české nejvyšší soutěže. To s sebou kromě trofeje přineslo i možnost účastnit se kvalifikace Ligy mistrů, evropské soutěže šampionů evropských zemí. Jako český mistr byla Plzeň nasazena na druhého předkola Ligy mistrů, kde si hravě poradila s FC Pjunikem z Arménie. Tato výhra, stejně jako výhry ve třetím předkole (Plzeň porazila norský Rosenborg BK) a čtvrtém předkole (soupeřem byl dánský klub FC Kodaň), zajistila FC Viktorii, jako třetímu českému klubu v samostatné historii, účast v základní skupině Ligy mistrů. Tam Plzeň narazila na světově věhlasné kluby FC Barcelonu a AC Milán. Skupinu doplnil běloruský klub FK BATE. Tímto úspěchem se Plzeň stala známějším klubem evropského významu. Nepřinesl pouze sportovní výhody, ale také značnou sumu peněz do pokladny plzeňského klubu, náležící účastníkům podle pravidel Ligy mistrů. V neposlední řadě se také zvýšil zájem o plzeňské hráče, které klub může dále prodávat. [39]

3.2.2 Pohled do účetnictví klubu

Tab. 3.8 Rozvaha FC Viktorie Plzeň – aktiva (v tisících Kč)

	2008	2009	2010
Dlouhodobý majetek	3650	5326	4738

Finanční dlouhodobý majetek	0	0	0
Stálá aktiva	3650	5326	4738
Zásoby	0	23	20
Pohledávky dlouhodobé	7531	1020	-49220
Pohledávky krátkodobé	85847	89972	97178
Finanční majetek	2892	2610	232
Oběžná aktiva	96270	93625	48210
Časové rozlišení	152	1012	1775
Aktiva celkem	100072	99963	54723

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisu z Obchodního rejstříku.

V rozvaze je zaznamenán velký pokles aktiv v roce 2010. Výrazný pokles zaznamenaly především položky dlouhodobých pohledávek, krátkodobého finančního majetku a oběžných aktiv. V předchozích dvou letech byla struktura majetku klubu mezi sebou srovnatelná.

Tab. 3.9 Rozvaha FC Viktorie Plzeň – pasiva (v tisících Kč)

	2008	2009	2010
Základní kapitál	2000	2000	2000
Fondy	29256	29256	29256
VH minulých let	-63233	-52222	-95615
VH běžného období	11011	-36093	-103618
Vlastní kapitál	-20966	-57059	-167977
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	113438	156153	221796
Bankovní úvěry	0	0	0
Cizí zdroje	113438	156153	221796
Časové rozlišení	7600	869	904
Pasiva	100072	99963	54723

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisu z Obchodního rejstříku.

Pokles hospodaření klubu v roce 2010 se na straně pasiv projevil především v položce krátkodobých závazků, což svědčí o vysokém zadlužení organizace. V letech 2009 a 2010 vykazovala FC Viktoria Plzeň záporný výsledek hospodaření, tedy ztrátu.

Tab. 3.10 Výbor z výkazu zisku a ztráty FC Viktorie Plzeň 2010 (v tisících Kč)

Text	Skutečnost v účetním období	
	běžném	minulém
Tržby za prodej zboží	212	385
Náklady vynaložené na prodané zboží	204	385
Obchodní marže	8	0
Výkony	70461	91988
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	70461	91988
Výkonová spotřeba	96897	105583
Spotřeba materiálu a energie	4134	6340
Služby	92763	99243
Přidaná hodnota	-26428	-13595
Osobní náklady	13909	14036
Mzdové náklady	10445	10400
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	30
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3258	3402
Sociální náklady	206	204
Daně a poplatky	287	98
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	989	962
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	283	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	283	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	169	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	169	0
Změna stavu rezerv, opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	56726	-1074
Ostatní provozní výnosy	8268	7701
Ostatní provozní náklady	11472	8409
Provozní výsledek hospodaření	-101429	-28325
Výnosové úroky	2463	2135
Nákladové úroky	4519	3491
Ostatní finanční výnosy	320	743
Ostatní finanční náklady	453	587
Finanční výsledek hospodaření	-2189	-1200
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	6568

- odložená	0	6568
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-103618	-36093
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-103618	-36093
Výsledek hospodaření před zdaněním	-103618	-29525

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztráty FC Viktorie Plzeň.

Z výkazu zisku a ztráty je patrný záporný výsledek hospodaření. Na tom má také podíl poměr výkonové spotřeby a tržeb. Převážnou část výkonové spotřeby tvoří výdaje na služby, které svou hodnotou tržby převyšují. Na ztrátě se také vysokou měrou podílela položka změna stavu rezerv a opravných položek. Z rozvahy je patrné, že tato položka je tvořena především z opravných položek k pohledávkám k ovládající a řídicí osobě a na vykazované ztrátě měla vysoký podíl. Největší položkou ve výkazu zisku a ztráty FC Viktorie Plzeň jsou služby.

3.2.3 Financování rozpočtu fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň

Následující kapitola se bude věnovat struktuře rozpočtu fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň. I zde panuje neochota funkcionářů podělit se o interní informace klubu. Podle oficiálních informací Plzeň operovala ve své mistrovské sezóně s částkou **80 mil. Kč**. Bez větších změn ve výši rozpočtu vstupovali plzeňští také do sezóny 2011/2012. Nicméně po velkém úspěchu v podobě postupu do základní skupiny Ligy mistrů se vedení klubu rozhodlo zvýšit rozpočet na **100 mil. Kč**. [44]

3.2.3.1 Sponzoring

Na rozdíl od třineckého hokejového klubu, FC Viktoria uvádí o poznání více partnerů. Největší část sponzorských peněz dává do klubu firma Doosan. Jedná se o korejskou strojírenskou skupinu, která v roce 2009 odkoupila od plzeňského holdingu Škoda jednu z dceřiných společností Škoda Power. Odnož zabývající se výrobou turbín. Škoda Power byla sponzorem plzeňského fotbalu již v době prodeje a nový korejský majitel se ve spolupráci rozhodl pokračovat. V roce 2011 byla smlouva prodloužena o další dva roky. Mimo generálního partnera Doosan klub v sezóně 2011/2012 spolupracuje se třemi dalšími hlavními partnery, osmi významnými partnery, šedesáti pěti partnery, deseti mediálními partnery a devíti dodavateli. Zvláště včleněných šest partnerů sponzoruje plzeňská mládežnická družstva.

Generální partner:

- Doosan,
- Škoda Power.

Hlavní partneři:

- město Plzeň,
- Deník (hlavní mediální partner),
- Puma.

Významní partneři:

- Audi,
- Gambrinus liga,
- Gambrinus,
- AZ Catering services, s. r. o.,
- Keramika Soukup,
- Eliod servis,
- Porsche Plzeň,
- Gerlach.

Mediální partneři

- Deník,
- Hitrádio FM Plus (hlavní rozhlasový partner),
- Frekvence 1,
- Cine Star,
- Rock rádio,
- Česká televize,
- Český rozhlas Plzeň,
- Kiss Proton,
- Rádio Blaník,
- Plzen.cz.

Po přičtení dalších šedesáti pěti partnerů a devíti dodavatelů FC Viktoria Plzeň je sponzorována celkem 85 firmami.

Speciální sponzorskou sekci jsou partneři směřující svou pozornost do mládežnického fotbalu. Těmito partnery jsou: Plzeňský kraj (hlavní partner mládeže), Czech Casinos, Plzeňská energetika a. s., Broker Consulting, Plzeňská teplárenská a Vodárna Plzeň. [33]

Možnosti umístění reklamy při zápasech FC Viktoria Plzeň:

- 1) přední část dresu – v jarní části sezóny 2011/2012 zaujímala tuto pozici firma Doosan,
- 2) zadní část dresu,
- 3) rukávy,
- 4) trenky – přední a zadní část,
- 5) prostor za zadní čarou – kolem šesti reklamních ploch,
- 6) přední linie reklamních prostor kolem hřiště, včetně světelných reklam – kolem šedesáti možností umístění reklam,
- 7) zadní linie reklamních prostor kolem hřiště – také kolem šedesáti možností umístění reklam.

3.2.3.2 *Dotace města Plzeň*

Situace s městskými dotacemi je poněkud odlišná než u klubu třineckých hokejistů. Oba kluby dávají poskytnuté dotace na financování mládeže. Od tohoto okamžiku se však cesty oddělují. Zatímco město Třinec snižovalo hokejové dotace a spolupráce na rok 2012 se neuskutečnila, situace v Plzni je jiná.

V roce 2011 byla podepsána deklarace o spolupráci mezi Plzeňským krajem a FC Viktorií Plzeň. Plzeňský kraj poskytl dotaci ve výši 2,5 mil. Kč a stal se tak hlavním partnerem plzeňské fotbalové mládeže. Tato částka bude použita k podpoře kvalitní výchovy a sociálního programu mládežnických družstev Viktorie Plzeň. Viktoria má po celém Plzeňském kraji zhruba 350 mladých členů. Peníze budou použity mimo jiné na pomoc dětem, kteří musejí na tréninky a zápasy dojíždět z větších vzdáleností. [41]

3.2.3.3 *Vstupné*

Domácím stánkem FC Viktorie Plzeň je areál ve Štruncových sadech v Plzni. Jelikož ale ten nesplňoval podmínky evropských pohárů, ani podmínkám českého projektu Ligové stadiony 2012, zahájili zastupitelé města jeho rekonstrukci. Premiéru si na zrekonstruovaném stadionu odbyli plzeňští fotbalisté v únoru 2012. Stadion se zmodernizoval, vznikly nové tribuny a vylepšilo se technické zázemí. Kapacita se zvýšila na současných 12 500 míst. Zatímco plzeňští fanoušci čekali na slavnostní otevření stadionu, museli domácí zápasy v evropských pohárech odehrát hráči Viktorie na pražském stadionu Eden, který je domovem Sparty Praha. [43]

Kromě běžného prodeje vstupenek na stadionu před zápasem a na dalších prodejních místech v Plzni nabízí klub také rezervaci, objednávku nebo prodej vstupenek prostřednictvím internetového rezervačního systému Plzeňská vstupenka.

V probíhající sezóně 2011/2012 je cenová politika Viktorie následující: za vstupné na hlavní tribunu zaplatí návštěvník jednotnou cenu **150 Kč**, pro děti do patnácti let je cena stanovena na **75 Kč**.

Permanentní vstupenky jsou nabízeny ve dvou variantách. První variantou je permanentka s platností půl roku v ceně **850 Kč**. Druhou možností jsou celosezónní vstupenky za **2000 Kč**. Držiteli permanentky zajišťuje klub výhody jako předkupní právo na utkání evropských pohárů, volný vstup na zápasy rezervního týmu a mládežnických družstev, desetiprocentní slevy v klubovém fanshopu a v případě prodloužení permanentní vstupenky na další sezónu i speciální dárkový balíček. [33]

V loňské sezóně 2010/2011 byla Plzeň na druhém místě v celkové domácí návštěvnosti s počtem 64 212 diváků. To je v průměru 6 421 diváků na zápas. Nejvyšší návštěvnost byla na pražské Spartě 115 255 návštěvníků (průměr 11 526). V polovině sezóny 2011/2012 byla průměrná návštěvnost domácích zápasů FC Viktoria Plzeň 6 674 diváků. [15]

V následující tabulce je vypočítán odhad vstupného na domácí zápasy Gambrinus ligy Viktorie Plzeň v sezóně 2011/2012. Odhad je vypočítán z průměrné návštěvnosti v sezóně 2011/2012 a ceny vstupenky.⁷

Tab. 3.11 Příjmy ze vstupného FC Viktorie Plzeň v sezóně 2011/2012

Cena vstupenky	150 Kč
Průměrný počet diváků	6 674
Příjmy pro klub na jedno utkání	1 001 100 Kč
Odhad sezónních příjmů	<u>15 016 500 Kč</u>

Zdroj: vlastní zpracování.

Podle odhadu se příjmy ze vstupného na domácí zápasy v extralize pohybují okolo 15 mil. Kč. Při plném využití kapacity Doosan arény by, podle odhadu, překročily příjmy 28 mil. Kč.

⁷ V odhadu se počítá s patnácti domácími utkáními. Pro zjednodušení nejsou započítány zlevněné vstupenky a permanentní vstupenky, jejichž počet není zveřejněn.

3.2.3.4 *Liga mistrů*

Postup do Ligy mistrů byl velmi ceněný úspěch. Nejenom že Plzeň zviditelnil ve fotbalové Evropě, také si získala spoustu domácích fanoušků. Plzeňská utkání byla svátkem, který sledovali nejenom zarytí fanoušci Viktorie, ale vůbec všichni fotbaloví příznivci. Nezáleželo na tom, jestli fandí Spartě, Slavii, či Liberci. V tom okamžiku se semkli a drželi palce českému zástupci v Evropě, který bojuje proti nejsilnějším světovým klubům.

Postup s sebou přinesl i značnou finanční výhodu. Už týmy účastníci se předkol Ligy mistrů jsou od pořadatele tučně odměněny. S postupem tato odměna narůstá.

Sumy, které jsou zúčastněným klubům vypláceny, jsou dány regulemi Ligy mistrů a UEFA. Čtvrté předkolo proti Kodani zajistilo Viktorii 54 miliónů Kč. Částka dále narůstala nejenom díky následnému postupu a startovnému, ale také díky sportovním výsledkům plzeňských. Společně s výhrou v Minsku a remízami s BATE Borisov a AC Milán si Viktoria zajistila dalších 225 miliónů korun. V těchto částkách nejsou započítány příjmy z prodeje vstupenek a prodeje marketingových práv, které se mohou pohybovat mezi 40 a 50 mil. Kč.

Po sečtení si tedy Plzeň v Lize mistrů vydělala až 329 000 000 Kč.

Ve vyřazovací fázi Evropské ligy sice Plzeň vypadla s německým Schalke 04, nicméně i to ji vyneslo podle regulí 5 mil. Kč. Při prodeji 8 000 lístků za průměrných 1 600 Kč mohla Plzeň utržit z domácího utkání se Schalke 12 800 000 Kč.

Celkově FC Viktoria Plzeň utržila v pohárové části sezóny 2011/2012 až **364 800 000 Kč**.

Pro doplnění vítěz Evropské ligy obdrží dalších 90 mil. Kč. V případě úspěchu v Lize mistrů by Plzeň dostala přes 400 mil. Kč. [42]

Význam této finanční částky dokládá i fakt, že plzeňský klub věnoval z obdržených peněz 10 mil. Kč městu Plzeň. To dar použije na rozvoj kultury a neziskového sportu. K tomu se pro ČTK vyjádřil majitel klubu Tomáš Paclík: „Po postupu do Ligy mistrů se ukázalo, že jsme si poměrně ekonomicky polepšili. Protože jsme byli ekonomicky zachráněni, mohli jsme si to dovolit. Chtěli jsme vyjádřit dík za to, že nás město podporuje, a symbolicky vyjádřit podporu neziskovým aktivitám.“ [40]

Majitel klubu dále doufá, že tato situace finanční bezstarostnosti, díky úspěšnému tažení v Lize mistrů, vydrží ještě pár sezón.

3.2.3.5 Přestupy

Další významnou položkou ve financování rozpočtu FC Viktorie Plzeň jsou přestupy hráčů. Každý fotbalista má svou tržní cenu, která je dána jeho výkonností, zdravotním stavem, požadavky jeho mateřského klubu, zkušenostmi, úspěchy a mnoha dalšími faktory společně sestavujících hráčovu osobnost. Každý klub, když už hráče prodává, se snaží inkasovat co možná nejvyšší cenu. Na druhou stranu výše ceny, za kterou klub hráče nakoupí, musí být ve finančních možnostech klubu.

I když obdržené peníze z přestupů jsou nedílnou součástí každoročního financování profesionálních klubů, jen v několika případech byly sumy tak vysoké, že jejich příspěvek do rozpočtu bylo markantní.

Úspěch v Lize mistrů nezviditelnil jen plzeňský klub, ale také plzeňské hráče. V půlce sezóny 2011/2012 se Plzni podařilo prodat záložníka Petra Jiráčka do německého Wolfsburgu. Částka, za kterou byl hráč prodán, nebyla přesně vyčíslena. Dle vyjádření hráčova agenta Dalibora Laciny se výše sumy pohybuje mezi třemi největšími v historii české nejvyšší soutěže. [36] To by znamenalo částku kolem 150 mil. Kč. Na nejvyšší příčce je přestup Tomáše Rosického za 505 mil. Kč, druhý je přestup Milana Baroše za 189 mil. Kč, další je prodej Tomáše Řepky za 149 mil. Kč. [24]

Výše tohoto přestupu je tedy vyšší, než celoroční plzeňský rozpočet. To dává Viktorii velkou možnost financování do příštích sezón.

3.3 Petra Kvitová - tenis

3.3.1 Historie sportu, představení sportovkyně

Historie českého tenisu sahá až do 70. let 19. století. V roce 1885 se hrálo historicky první mistrovství Koruny české. Již v roce 1893 byl založen první tenisový klub, který byl známý pod názvem 1. ČLTK Praha. Brzy následovalo založení dalších klubů v Brně, Olomouci a Plzni. Český tenis dosahoval skvělých výsledků. Bohužel se potýkal i s problémy. Mezi hlavní patřilo dělení mezi amatérské a profesionální tenisty. Po roce 1948 bylo vyžadováno, aby československý tenis a jeho reprezentanti byli striktně označováni amatérským statutem. Toto nařízení přimělo mnoho výborných hráčů opustit Československo a začít reprezentovat cizí státy. Mezi špičky českého tenisu hrajících v zahraničí patřili například Jaroslav Drobný, Ivan Lendl, Martina Navrátilová či Hana Mandlíková.

V současnosti se čeští tenisté znovu prosazují a zařazují se zpět mezi elitu světového tenisu. K těm nejlepším, co naše země nabízí, patří v mužském tenise Tomáš Berdych a Radek Štěpánek. Reprezentantkami ženského tenisu jsou Nicol Vaidišová, Lucie Šafářová a Petra Kvitová. [45]

Posledně jmenovaná, Petra Kvitová, se zařadila do světové špičky, stala se známou a její popularita stoupá s každým vyhraným zápasem. Média, nejen česká, si z Petry Kvitové vytvořila objekt hodný zájmu, a to nejen ve sportovním měřítku. Tenistka se narodila 8. 3. 1990 v Bílovci. Její život je však pevně spjat s Fulnekem. Profesionální hráčkou je od roku 2006, kdy se umístila ve světových žebříčkách na 773. Postupně se zlepšovala a výkonnostně rostla. Aktuálně ji patří druhé místo světových tenisových tabulek WTA. [37]

Podstatný zlom v kariéře Petry Kvitové nastal v jejích šestnácti letech. V té době se rodiče Petry rozhodli ukončit trenérskou spolupráci s otcem Petry Kvitové Jiří a poslali svou dceru do profesionálního tenisového klubu **TK Agrofert Prostějov**, kde Petra dodnes působí. Marketingovým partnerem klubu je společnost TK Plus, která mimo jiné pořádá ostravský atletický závod Zlatá tretra. Jednatel TK Plus Miroslav Černošek (respektive agentura M Sport) je zároveň manažerem Petry Kvitové, který se stará o mediální a marketingové aktivity tenistky. Na tomto poli probíhá ještě spolupráce s marketingovou agenturou Česká sportovní. Tato organizace mimo jiné pořádá mezinárodní sportovní akce, jako jsou Davis Cupové zápasy reprezentačních družstev tenistů a tenisek České republiky. Petra Kvitová je také členkou **Centra sportu Ministerstva Vnitra České republiky**.

Tenisová sezóna je odlišná od té hokejové a fotbalové. Na rozdíl od těchto dvou sportů se tenisová sezóna udává od ledna do prosince. Financování na aktuální sezónu 2012 se přímo odvíjí od sportovních úspěchů a reklamních aktivit v loňské sezóně 2011.

Rok profesionální tenistky se skládá z turnajů WTA (Women's Tennis Association) a nižších turnajů pořádaných Mezinárodní tenisovou federací (ITF). Na vrcholu stojí čtyři turnaje WTA Grand Slams (Wimbledon, Australian Open, French Open, US Open). Následuje systém turnajů WTA Premiere s dvaadvaceti turnaji včetně prestižního Turnaje mistryň. Dále je třicet dva turnajů nazývaných WTA Internationals Tournaments. Turnaje se navzájem liší prémie, kterými jsou dotovány a body, jež tenistky získávají do světového žebříčku. [49]

3.3.2 Sezóna 2011 Petry Kvitové

Množství, typy a místa konání turnajů, které Petra Kvitová za sezónu odehraje, mají zásadní vliv jak na turnajové prize money, tak hlavně na sezónní náklady. Výběr turnajů závisí na typu (ovlivňuje množství bodů do žebříčku WTA), dotací turnaje (prize money), zdravotním stavu, aktuální formě a dalších nepředvídatelných faktorů.

Sezónu 2011 začala Petra turnajem hraným v australském Brisbane. První zápas na turnaji Internationals začala 3. ledna proti Rusce Naděždě Petrovové, se kterou si poradila ve dvou setech. Neporazitelnost trvala po celý turnaj. Ve finále hraném 8. ledna porazila Petra Němku Petkovicovou.

Následoval australský turnaj Grand Slamu Australian Open. Petra začala své zápasy 18. ledna proti domácí Sally Peersové, kterou porazila ve dvou setech. Celkově odehrála na Australian Open pět zápasů, než vypadla ve čtvrtfinále.

Turnaj typu Premier v Paříži začal pro Petru 8. února vítězstvím. Tento turnaj Petra Kvitová vyhrála, když ve finále porazila Kim Clijstersovou.

Dubajský turnaj Premier se Petře nevydařil. Prohrála v prvním kole v zápase hraném dva dny po skončení pařížského finále.

Stejně dopadl další turnaj Premier v americkém Indian Wells, kde Petra 11. března prohrála svůj první zápas.

Pobyt ve Spojených státech amerických pokračoval turnajem v Nassau. Ten je organizován ITF a je jeden z mála tohoto typu, kterého se v této sezóně Petra zúčastnila. Opět prohrála v prvním kole hraném 15. března. Tentokrát s Němkou Kristinou Barroisovou.

O deset dní později začal turnaj Premier ve floridském Miami. Na Floridě odehrála Petra jen dva zápasy, jelikož ve třetím kole prohrála.

Po skončení turnajů v USA se 30. dubna Petra vrátila na evropské kurty, konkrétně na turnaj v Madridu (Premier). Ve Španělsku se české tenistce dařilo. Vyhrála všech šest svých zápasů ve dvou setech (až na jeden), včetně finále proti Bělorusce Viktorii Azarenkové.

11. května si Petra nemohla nechat ujít příležitost nastoupit před domácím publikem. Zahrála si na pražském turnaji pořádaného Mezinárodní tenisovou federací (ITF).

Turnajovým pavoukem procházela hladce, až na finále, kde překvapivě prohrála se Slovenskou soupeřkou Magdalénou Rybárikovou.

23. května odstartoval další Grand Slam, tentokrát na dvorcích Rolanda Garosse v Paříži, pod názvem French Open. Česká reprezentantka odehrála v Paříži čtyři zápasy. Prohrála ve čtvrtém kole.

Na turnaji Premier v britském Eastburne startujícím 13. června se Petra dostala až do finále. V něm podlehla Francouzce Marion Bartoliové.

Následoval dosud největší tenisový úspěch Petry Kvitové. Vítězství na Wimbledonu. Nejstarším a nejslavnějším Grand Slamem, jenž se odehrává v proslulé All-England Clubu. V prvním kole 21. června si Petra poradila s Američankou Alexou Glatchovou. Po dalších pěti zápasech nastoupila Petra ve finále proti favorizované Rusce Marii Šarapovovou. S ní si Češka poradila ve dvou setech a zasadila kořeny sportovní legendy.

Po velkém vítězství se Petra opět odebrala na Americký kontinent. Tam začala 10. srpna kanadským turnajem Premier v Torontu. Na Wimbledonské vítězství navázat nedokázala. Prohrála svůj druhý zápas.

17. srpna se Petra přesunula do USA na Premier turnaj hraný v Cincinnati. Její výsledek byl naprosto stejný jako v předešlém kanadském turnaji. Po dvou zápasech Petra vypadla.

Další výzvu přineslo US Open. Grand Slam hraný v New Yorku. Ten se České zástupkyni povedl nejméně z celého amerického pobytu. Prohrála hned v prvním kole 29. srpna.

Náprava přišla na turnaji Premier v japonském Tokiu, který pro Petru startoval 27. září. Mladá česká tenistka odehrála čtyři zápasy. Prohrála v semifinále s Ruskou Věrou Zvonarevovou.

Další Premier na asijském kontinentu se odehrál v Pekingu 3. října. Petře se nedařilo, poněvadž prohrála hned v prvním zápase.

Vítězství na sebe nenechala dlouho čekat. 11. října odstartoval v rakouském Linci turnaj typu Internationals. Všech pět zápasů Petra s přehledem zvládla a odešla jako celková vítězka.

Další obrovský úspěch přišel na Turnaji mistryň v Istanbulu, se startem 25. října. Na turnaj je pozváno osm nejvýše postavených hráček světového žebříčku WTA. Už to samo o sobě dělá z turnaje vysoce prestižní a ceněný podnik. Petra Kvitová opět zazářila. Porazila všech svých pět soupeřek a zaslouženě turnaj ovládla.

Kromě těchto turnajů dvouhry Petra Kvitová odehrála tři zápasy ženské čtyřhry. Dva zápasy na Australian Open (20. a 21. ledna) a vypadnutí v prvním kole na Wimbledonu 23. června.

25. května ještě Petra stihla odehrát zápas smíšené čtyřhry s Ukrajincem Sergejem Stachovskim v rámci French open.

Sezónu snů pokračovala 6. listopadu reprezentačním vítězstvím ve Fed Cupu. České tenistky porazily domácí Rusky. Fed Cupové zápasy se konaly ve třech fázích v únoru, dubnu a listopadu 2011. Petra odehrála celkem šest reprezentačních utkání.

Poslední tři zápasy sezóny odehrála Petra Kvitová v české extralize 18. - 20. 12. Prohrála jen s Lucií Hradeckou.

Celkem Petra Kvitová odehrála 19 turnajů dvouhry na čtyřech světových kontinentech, tři Fed Cupové turnaje, což bylo celkem 73 zápasů s bilancí 60/13. Se zápasy extraligy má bilanci 62/14. V ženské čtyřhře odehrála tři zápasy (1/2), ve smíšené čtyřhře si Petra připsala jeden prohraný zápas.

Celkem v sezóně 2011 odehrála Petra Kvitová 80 zápasů, bilance 63/17. [38]

Následující tabulka ukazuje počet turnajů Petry Kvitové na jednotlivých světových kontinentech v roce 2011, nejsou započítány extraligové zápasy.

Tab. 3.12 Zápasy Petry Kvitové na světových kontinentech v sezóně 2011

Kontinent	Počet turnajů
Evropa	11
Amerika	6
Asie	3
Austrálie	2
Celkem	<u>22</u>

Zdroj: vlastní zpracování dle internetového profilu Petry Kvitové - [38].

3.3.3 Financování tenisové přípravy a sezóny Petry Kvitové

3.3.3.1 *Prize money*

Financování tenisové kariéry Petry Kvitové má několik složek. Nejdůležitější z nich jsou tzv. prize money, to jsou peníze za vyhrané zápasy od pořadatelů jednotlivých turnajů. Čím dále tenistka v turnaji dojde, tím větší odměna ji čeká.

V loňské sezóně dělala celková částka turnajových výdělků Petry Kvitové 5 131 009 USD ve dvouhře na turnajích pořádané WTA. To je po převodu přes 94,5 mil. Kč. Za tři odehrané zápasy Petra inkasovala 12 476 USD, za prohru ve smíšené čtyřhře s ukrajinským spoluhráčem dostala 2 458 USD. Celkově tedy Petra Kvitová získala na okruhu WTA **5 145 943 USD**. Tato částka vynesla české reprezentantce pozici nejlépe vydělávající světové tenistky roku 2011. [55]

Nejlépe dotovaný z loňských turnajů byl prestižní Turnaj mistryň s účastí osmi nejlepších hráček na světě. Za start na turnaji obdrželi všechny hráčky 110 000 USD. Za další vítězství peníze narůstaly, až si neporažená vítězka odnesla 1 750 000 USD (asi 32 mil. Kč). [22]

Druhou největší odměnu vypláceli pořadatelé nejstaršího tenisového turnaje Wimbledonu. Jako celková vítězka si česká rodačka odnesla 1 100 000 GBP, v přepočtu asi 31 mil. Kč. [23] Pro srovnání za vítězství na „menším“ turnaji v rakouském Linci obdržela Petra 37 000 USD (asi 680 000 Kč)

V následující tabulce jsou zachyceny celkové prize money, o které se hrálo na turnajích s účastí Petry Kvitové.

Tab. 3.13 Prize money na okruhu WTA s účastí Petry Kvitové

Turnaj	Prize money	Turnaj	Prize money
Brisbane	220 000 USD	Eastburne	618 000 USD
Australian Open	10 366 780 USD	Wimbledon	10 141 303 USD
Paříž	618 000 USD	Toronto	2 050 000 USD
Dubaj	2 050 000 USD	Cincinnati	2 050 000 USD
Indian Wells	4 500 000 USD	US Open	10 768 000 USD

Nassau	100 000 USD	Tokio	2 050 000 USD
Miami	4 500 000 USD	Peking	4 500 000 USD
Madrid	4 500 000 USD	Linec	220 000 USD
Praha	100 000 USD	Istanbul	4 900 000 USD
French Open	10 676 582 USD		

Zdroj: vlastní zpracování dle archivu tenisových turnajů na internetových stránkách WTA - [49].

Od roku 2006, kdy je Petra Kvitová profesionální tenistkou na okruhu WTA vydělala na prize money již **6 833 838 USD** (k 30. 3. 2012).

U reprezentačních zápasů Fed Cupu je situace poněkud odlišná. Jsou pořádány Mezinárodní tenisovou federací (ITF), která je o poznání chudší než WTA. Finanční situace se promítla i do sportovní stránky poháru. I když je stále zachována vysoká sportovní úroveň, známé tváře ze světových tenisových okruhů čas od času účast odmítnou. Zejména kvůli nízké finanční atraktivitě. Za celkové vítězství dostane celý tým 360 000 USD. Peníze jsou, po uhrazení ostatních nákladů, následně rozděleny mezi tenistky podle odehraných zápasů, vítězství a postupů do dalších kol. Další bariérou je přístup ITF, ta nedovoluje takřka žádný reklamní prostor. Všechny reklamní plochy na kurtech si nechává pro sebe. Prize money jsou tedy skoro jedinými příjmy z Fed Cupu. [12]

3.3.3.2 Sponzoring

Další složkou příjmů Petry Kvitové jsou peníze z reklamních smluv. Na množství a výši těchto smluv mělo největší zásluhu wimbledonské vítězství. Po tomto úspěchu se sportovkyně dostala na výsluní. Začala být známá nejširší veřejnosti, nejen domácí, ale také celosvětové. Noví sponzoři se o ni začali prát, ti stávající si mnuli ruce. Manažer Černošek měl napilno s jednáním s novými partnery a s úpravami smluv s těmi stávajícími.

Reklamní smlouvy se uzavírají dlouhodobě. Smlouvy s Petrou Kvitovou se většinou skládají ze dvou částí. Tou první jsou fixní příjmy pro Petru. Výška vyplacených peněz a délka, po kterou jsou peníze vypláceny, záleží na konkrétní smlouvě. Může se stát, že místo finanční odměny sponzor poskytuje hmotné zboží (oblečení, obuv, tenisové náčiní, automobil,...), nebo jde o peněžní odměnu s kombinací s hmotným statkem. Druhou částí jsou prémie za vítězství, postupy, či umístění v žebříčku.

Na druhou stranu sponzoři po své tenisové partnerce vyžadují propagování jejich značky a produktu. Dále také její účast na sponzorských akcích a večírcích.

Výši a podobu sponzorských smluv mají, dle dohody, obě strany zakázáno zveřejňovat. [27]

Základem partnerských smluv Petry Kvitové jsou dohody s firmami zabývající se tenisovým vybavením. Tím je firma *Nike*, která kromě financí dodává i materiální zabezpečení jako obuv, oblečení, tašky, aj. Tento kontrakt byl po wimbledonském vítězství vylepšen. Prémie za vítězství v Grand Slamu plynoucí ze smlouvy byly 5 000 000 Kč. Další důležitou smlouvu obsahující peníze i vybavení je s firmou *Wilson*, dodávající tenisové rakety. Podle odhadu deníku Sport činily prémie od Wilsonu za vítězství v All-England Clubu 15 000 000 Kč. [23]

Kromě těchto dvou firem má Petra Kvitová smlouvu se Švýcarským výrobcem hodinek *Ulysse Nardin* a oděvním distributorem *Steilmann*.

Nejnovější spolupráce byla navázána s bankou *Unicredit Bank*.

V rozjíždějícím se projektu Exportní garanční a pojišťovací společnosti, České exportní banky, Českého olympijského výboru a marketingové agentury zastupující Petru Kvitovou České sportovní bude Petra společně s dalšími známými českými sportovci propagovat české exportéry v zahraničí. Zejména v těch státech, kde Petra hraje turnaje a pro místní obyvatele není neznámá. [20]

Podle manažera Miroslava Černoška je složení příjmů Petry Kvitové zhruba čtyřicet procent z vyhraných prize money a zbylých šedesát procent tvoří příjmy z reklamy. [21]

Jistě existují ještě další příjmy, které je možné použít na financování sportovní přípravy Petry Kvitové, plynoucí z jejích tenisových úspěchů, které jsou však ve srovnání s prize money a reklamou zanedbatelné. Příkladem takových peněz může být inkasování 250 000 Kč za vítězství v anketě Sportovec roku 2011. [54]

Tady však kolotoč s vydělanými penězi nekončí. Podle předem stanovených pravidel, si prostějovský klub TK Agrofert účtuje **procenta z vyhraných prize money**, podle toho, kolik do nich bylo investováno, od všech svých tenistů ve věku od 19 do 24 let (Kvitové je aktuálně 22 let). Klub si tak vrací své investice, které vložili do hráčů, když v klubu začínali jako mladí. Podle Miroslava Černoška stojí výchova talentu kolem 2,5 mil. Kč ročně.

Polovinu dostane mladý hráč v penězích, druhou polovinu v trenérovi, materiálu a dalších službách. Než se hráč prosadí, stojí prostějovský klub v průměru zhruba 8 mil. Kč.

Další peníze odevzdává Petra Kvitová manažerské agentuře M Sport. Ta si bere **dvacet pět procent** ze všech obchodních smluv Petry. [51]

Poslední peníze ztržené z vydělaných peněz české tenistky tvoří daně. Ty reprezentantka platí ve státech, kde peníze vyhraje. [23] Daňové zatížení se v každém státě různí. Například ve státech jako USA či Velké Británii se míra zdanění pohybuje kolem 50%.

Ze zbylých peněz jsou pak zaplaceny náklady spojené s tenisovým životem jako trenéři, fyzioterapeut, cestování, ubytování, soustředění, aj.

3.4 Martina Sáblíková - rychlobruslení

3.4.1 Historie sportu, představení sportovkyně

Úplné počátky rychlobruslení se dají nalézt již v roce 1888, kdy vznikl bruslařský závodní oddíl BZK Praha. Významný mezník českého rychlobruslení spadá do roku 1954 a je spojen se Svratkou. Zde vznikl první rychlobruslařský oddíl TJ Mars Svratka. Na výstavbě první dráhy se podíleli dobrovolnické brigády z řad tamních obyvatel. Ještě v témže roce se zde konalo Mezinárodní mistrovství ČSR v rychlobruslení. Naši reprezentanti suverénně zvítězili a získali si tak velkou pozornost a ohlas diváků.

Dráha byla velice oblíbená u našich i světových závodníků. Přírodní rychlobruslařská dráha je jedinou svého druhu v České republice. V roce 1990 bylo nutné ukončit sportovní činnost na této dráze a celý areál byl přestěhován do nedalekého sportoviště.

I přes ne příliš rozvinuté podmínky k provozování tohoto sportu se Česká republika může pochlubit velice úspěšnými reprezentanty, a to jak v minulosti (Jiří Schöppe, Jarmila Königová – Šťastná, Jiří Kyncl), tak v současnosti.

V současnosti u nás existuje jen několik málo rychlobruslařských klubů. Nejnovějším přírůstkem je Nowis team, součást klubu BKK Svratka, kde působí naše nejlepší reprezentantka Martina Sáblíková, dále také Karolína Erbanová, Andrea Jirků, či Milan Sáblík, jejich trenérem je Petr Novák.

Rychlobruslení spolu s krasobruslením patřilo k tradičním organizovaným sportům na ledě. Podmínky pro provozování tohoto sportu však v České republice rozhodně nebyli ideální a o tento sport se zajímalo jen malé množství lidí.

K věhlasu a masové sledovanosti přispěla reprezentantka Martina Sáblíková. Stala se ikonou českého rychlobruslení a její úspěchy uvedly celé sportovní odvětví na mediální výsluní. Její výkony zapříčinili, že se tento sport dostal na přední pozice sledovanosti a její osoba se stala známou na domácí i zahraniční sportovní scéně.

Martina Sáblíková se narodila 27. 5. 1987 v Novém Městě na Moravě. Českou reprezentantkou je od svých čtrnácti let. Postupně se stala juniorskou mistryní světa, mistryní ČR, mistryní Evropy, několikanásobná rekordmanka. Úspěšný byl celý olympijský cyklus 2006 – 2010. Největší úspěch zatím dosáhla ziskem dvou zlatých a jedné bronzové medaile na OH ve Vancouveru.

Martina je výjimečná rychlobruslařka specializující se na dlouhé tratě, tzn. především na tratě dlouhé 3000 a 5000 m. Dále se závodí na tratích dlouhých 500 m, 1000 m, 1500 m a nejdelší závod na 10 000 m. Sezóna Martiny Sáblíkové se skládá ze závodů Světového poháru, mistrovstvím Evropy (pořádané formou víceboje⁸) a mistrovstvím světa, jak ve víceboji, tak v jednotlivých tratích. V jednotlivých závodech světového poháru se závodí na jednotlivých tratích, které pořadatel předem zvolí. Rychlobruslařky jsou bodovány podle umístění v závodě. Speciální svou přípravou i složením závodů je pro rychlobruslařku sezóna konaná jednou za čtyři roky, kdy se koná zimní olympiáda. [56]

Závody světového poháru i mistrovství Evropy pořádá Mezinárodní bruslařská unie (International Skating Union, ISU), jejímž členem je i Český svaz rychlobruslení, v jehož představenstvu sedí trenér Nowis Teamu Petr Novák. Nowis Team drtí ostatní českou konkurenci. I když v České republice existují další rychlobruslařské týmy a kluby, Nowis Team dosahuje nejlepších výsledků – např. žádný jiný český tým neměl člena na Mistrovství Evropy v Budapešti. Díky tomu, že v Nowis Teamu působí nejlepší čeští závodnice, je zároveň v podstatě i reprezentačním družstvem.

⁸ Kombinace tratí určených pořadatelem. Na mistrovství Evropy to jsou závody na 5 00 m, 1 500m, 3 000 m a 5000 m.

3.4.2 Sezóna 2011/2012 Martiny Sáblíkové

Pro množství financí putující do přípravy rychlobruslařky je velmi důležité, jak dopadla minulá sezóna. A to jak ve vyhraných prize money, tak v jednání se sponzory, kteří očekávají výsledky. V neposlední řadě se úspěch sezóny projeví na premiích za výsledky ve sponzorských smlouvách.

Sezónu 2011/2012 začala Martina Sáblíková 18. 11. 2011 závodem Světového poháru v ruském Čeljabinsku. Účastnila se závodů na 500 m, kde skončila třináctá, závodu na 1 500 m, tam došla dvanáctá a svou silnou disciplínu na 3 000 m vyhrála.

O zhruba deset dní později se Světový pohár přesunul do Astany. Tam Martina vyhrála závod na 3 000 m. Čtvrté místo obsadila v závodě na 1 500 m. V závodech na délce trati 500 m a 1 000 m skončila shodně na jedenáctém místě.

Světový pohár pokračoval v kolébce rychlobruslení v holandském Heerenveenu. Martina si odnesla vítězství v závodě na 5 000 m, v závodě na 1 500 m skončila pátá.

V norském Hamaru odstartoval Světový pohár 11. 2. 2012. Martina závodila ve dvou disciplínách. V závodě na 1 500 m vybruslila sedmé místo, závod na 3 000 m vyhrála.

Další část poháru se vrátila do Heerenveenu. Z něj si Marina odvezla vítězství na 3 000 i 5 000 m.

Světový pohár vyvrcholil 9. března v německém Berlíně. Tam svou úspěšnou sérii zakončila Martina vítězstvím na trati 5 000 m a třetím místem na trati dlouhé 1 500 m.

Mistrovství Evropy ve víceboji konané v Budapešti 6. – 8. 1. 2012 Martina Sáblíková s přehledem vyhrála. Na prvním místě se umístila na tratích 1 500 m, 3 000 m a 5 000 m. v závodě na 500 m skončila čtrnáctá.

Mistrovství světa se konalo 18. – 19. 2. 2012 v ruské Moskvě. Ve víceboji skončila Martina druhá. Mistryní světa se stala na trati 3 000 m a 5 000 m.

Celkem se Martina Sáblíková v sezóně 2011/2012 účastnila šesti závodů Světového poháru, závodů mistrovství Evropy a mistrovství světa. Kromě dvou (Čeljabinsk – Rusko, Astana – Kazachstán, oba v Asii) se všechny závody uskutečnily v Evropě. Což je důležité z hlediska cestovních nákladů.

Na dlouhých tratích (3 000 a 5 000 m) zůstala Martina Sáblíková v sezóně 2011/2012 neporažena. V bodování Světovém poháru zvítězila na dlouhých tratích (3 000/ 5 000m), čtvrtá skončila na trati 1 500m, čtyřicátá osmá na trati 1 000 m a čtyřicátá čtvrtá na trati dlouhé 500 m. [28]

3.4.3 Financování přípravy a sezóny Martiny Sáblíkové

Základní podmínky pro trénink zajišťuje Martině Centrum sportu Ministerstva vnitra, kam v roce 2010 přestoupila z armádního klubu Dukla Praha. [46]

3.4.3.1 *Dotace*

Vzhledem k malému počtu rychlobruslařských klubů, nízkému počtu členů rychlobruslařského svazu v České republice a úspěchů Nowis Teamu, lze předpokládat, že na financování přípravy Martiny Sáblíkové mají dotace od státu daleko větší podíl, než u jiných profesionálních sportů. Za předpokladu rozdělování peněz podle míry úspěšnosti, se do Nowis Teamu dostane největší částka ze všech dotovaných peněz plynoucích do rychlobruslení. Avšak vzhledem k malému počtu členů rychlobruslařského svazu se celkové státní dotace nemohou dostat na úroveň fotbalu, hokeje, či tenisu. Peníze se ale na druhou stranu dostanou v největší míře k těm nejlepším rychlobruslařům.

V neinvestičním dotačním okruhu Sportovní reprezentace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy dostane rychlobruslení v roce 2012 celkem **2 950 300 Kč**, z toho 900 000 Kč jde přímo na olympijskou přípravu, tedy hlavně do týmu Martiny Sáblíkové.

V programu V Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy – Organizace sportu dostane rychlobruslařský svaz v roce 2012 celkem **4 157 700 Kč**. [41]

3.4.3.2 *Prize money*

Prize money jsou v rychlobruslení určovány na zasedání Rady Mezinárodní bruslařské unie. Ta zasedá před každou sezónou a určuje mimo jiné výši prémie ve všech závodech Světového poháru. Pro sezónu 2011/2012 byly prize money určeny, jak ukazuje následující tabulka. V jednotlivých závodech si finanční odměny odnesly první tři závodnice, celkové pořadí bylo vypláceno do desátého místa.

Tab. 3.14 Prize money na závodech Světového poháru ISU 2011/2012

Umístění v jednotlivém závodě	Prize money
1.	1 500 USD
2.	1 000 USD
3.	800 USD

Zdroj: pravidla rychlobruslení ISU na sezónu 2011/2012 – [56].

Tab. 3.15 Prize money celkového umístění na Světovém poháru ISU 2011/2012

Celkové umístění	Bonus
1.	15 000 USD
2.	10 000 USD
3.	7 000 USD
4.	5 000 USD
5.	4 000 USD
6.	3 500 USD
7.	3 000 USD
8.	2 500 USD
9.	2 000 USD
10.	1 500 USD

Zdroj: pravidla rychlobruslení ISU na sezónu 2011/2012 – [56].

V následující tabulce je zachycen výpočet prize money Martiny Sáblíkové v závodech Světového poháru v sezóně 2011/2012.

Tab. 3.16 Prize money Martiny Sáblíkové v sezóně 2011/2012

Umístění	Počet	Prize money	Prize money celkem
1.	7	1 500 USD	10 500 USD
2.	0	1 000 USD	0
3.	1	800 USD	800 USD
Celkem			<u>11 300 USD</u>

Zdroj: vlastní zpracování.

Za celkové vítězství na dlouhých tratích Světového poháru si polepšila o dalších 15 000 USD. Celkové prize money ze Světového poháru Martiny Sáblíkové po sečtení činí 26 300 USD, tedy zhruba 486 500 Kč.

Mistrovství světa v Moskvě bylo, co se týká prize money, nejštedřejší. Za dvě první místa si Martina odvezla dvakrát po 3 500 USD, za druhé místo ve víceboji Martina získala 12 000 USD. Na Mistrovství Evropy v Budapešti si za celkové prvenství Martina přišla na 5 000 USD. [53]

Celkové prize money Martiny Sáblíkové v sezóně 2011/2012 byly **50 300 USD**, tedy asi **930 550 Kč**.

Podle předsedy Českého svazu rychlobruslení všechny vyhrané peníze zůstávají Martině, Svazu rychlobruslení z toho nic neodvádí. [47]

Po Olympijských hrách 2010 Martina odhadla, že kvalitní příprava stojí kolem 6,5 mil. Kč na sezónu. [29]

Kvalitní přípravu tedy nemůžou pokrýt dotace ani prize money počítané dohromady. V tomto bodě nastupují na scénu sponzorské peníze.

Za zmínku jistě stojí také prémie získané od Českého olympijského výboru (ČOV) za dvě zlaté a jednu bronzovou medaili na Olympijských hrách ve Vancouveru v roce 2010. Prémie pro Martinu činily 3 400 000 Kč. [34]

3.4.3.3 Sponzoring

Sponzorské peníze tvoří podstatnou část financování rychlobruslařské přípravy. Znatelnou změnu při vyjednávání se sponzory zaznamenala Martina po olympijském triumfu v roce 2010. Po skončení olympiády natočila česká závodnice reklamu na jogurtový nápoj Actimel, začala spolupracovat s outdoorovou společností Nordblanc a energetickou společností ČEZ. Tyto spolupráce stále trvají. Po olympijských hrách si mohla, podle odhadu deníku Sport, přijít Martina na 6 mil. Kč. [16]

Martinu Sáblíkovou marketingově zastupuje společnost Sport Invest Group. Ta ji zastupuje v jednání se sponzory a stará se marketingové aktivity Martiny, která je předním klientem Sport Invest.

Hlavní partneři Martiny Sáblíkové:

- Nord Blanc,
- Aegon,
- Metrostav,
- Phoenix Zeppelin,
- Synot Tip,
- Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky,
- Skupina ČEZ,
- AVE.

Partneři:

- Centrum sportu Ministerstva vnitra,
- Nowis Team,
- Sport Invest Group.

Dodavatelé:

- Nutrend,
- AZ Servis,
- Favorit,
- Atex Sportswear,
- Gaerne,
- Ursus,
- Oakley,
- Newton IT,
- Crowne Plaza Prague.

Někteří z partnerů jako AVE, Nord Blanc, Nutrend, či Favorit sponzorují celý Nowis team.

Martina Sáblíková má při svých rychlobruslařských závodech na kombinéze sedm míst, kde je umístěna reklama. Nejviditelnější v detailních záběrech jsou reklamy na hrudi a ramenou – Aegon, Phoenix Zeppelin, Nord Blanc, AVE a ČEZ. Dále je to čepice – Aegon a Centrum sportu Ministerstva vnitra. Největší reklama je umístěna na stehně – Synot Tip.

Výše sponzorských smluv je tajena, nicméně v roce 2010 se deník Aha pokusil odhadnout sponzorské částky⁹. Výše sponzorských smluv s některými současnými partnery byl odhadován, jak je ukázáno v následující tabulce. [29]

Tab. 3.17 Odhad výše některých sponzorských smluv Martiny Sáblíkové

Partner	Odhad/rok
Aegon	2,5 mil. Kč
VZP ČR	1 mil. Kč
Synot Tip	2 mil. Kč
Oakley	0,75 mil Kč
Phoenix Zeppelin	1 mil. Kč
Metrostav	2 mil. Kč

Zdroj: internetové noviny Ahaonline.

Samozřejmostí většiny smluv jsou bonusy za výsledky (vítězství, rekordy, olympiády, atd.).

Moderní trendy ve sportovním marketingu se však už neomezují na pouhé umístění loga na závodní kombiněze. Spolupráce je navázána dlouhodobě a více do hloubky. Například spolupráce Martiny s firmou ČEZ. Již bylo dáno předem, do kterých kampaní a aktivit se sportovkyně zapojí. Rychlobruslařka tak byla třeba patronkou otevírání Oranžových hřišť, její vyobrazení v životní velikosti bylo na každé pobočce ČEZu, propagovala putovní výstavu ČEZu. Sportovec prezentuje svého partnera celou svou osobností.

⁹ Odhad byl dělán v průběhu OH ve Vancouveru, tudíž se jedná o částky před olympijským úspěchem. Po olympiádě nepochybně došlo k jejich navýšení. Jedná se o základní sumy, bez prémie za vítězství.

4 Srovnání jednotlivých případů, výsledky šetření

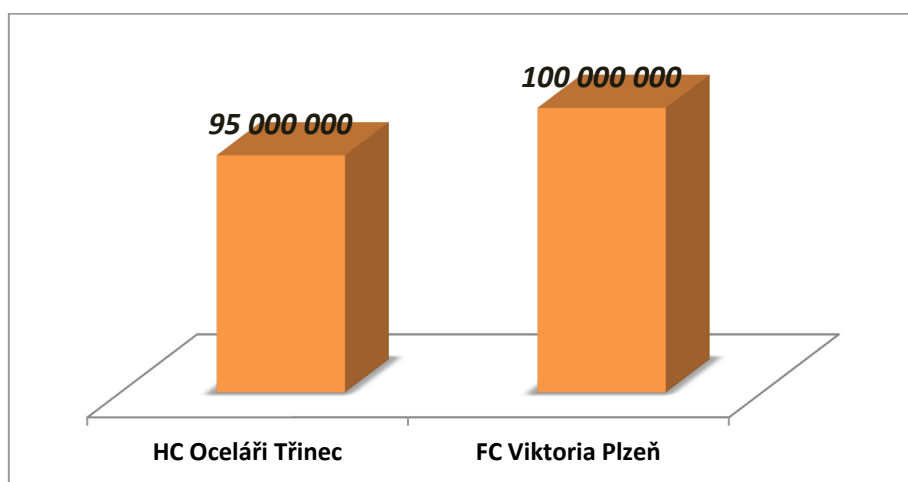
Jednotlivé případy vyznačují jak společné znaky, tak mnoho znaků odlišných. V kapitole čtyři je věnována pozornost nejprve na srovnání kolektivních a individuálních sportů zvlášť, poté následuje komparace všech zkoumaných případů mezi sebou.

4.1 Kolektivní sporty

Z účetních výkazů obou klubů je patrný pokles výsledku hospodaření od roku 2009. U obou je vysoký podíl zadlužení, které se projevuje vysokou hodnotou cizích zdrojů na straně pasiv a dokládá závislost na sponzorských darech. V roce 2010 vykázal fotbalový klub FC Viktoria téměř desetinásobně větší ztrátu než HC Oceláři. V roce 2010 hospodařila Viktoria Plzeň s o dvacet mil. Kč větším majetkem než Oceláři.

Základní veličinou, od které se odvíjí hospodaření klubu, je rozpočet. Rozpočet je stanoven zvlášť na každou následující sezónu. Z rozpočtu jsou uhrazovány sezónní náklady klubu, jako jsou platy hráčů a trenérů, náklady na provoz haly, či stadionu, cestovní náklady, ubytování, materiální zabezpečení klubu a jiné provozní náklady. Podle oficiálních údajů činil rozpočet hokejového klubu HC Oceláři Třinec pro sezónu 2011/2012 95 000 000 Kč, fotbalový klub FC Viktoria Plzeň ve stejné sezóně pracovala s rozpočtem 100 000 000 Kč.

Graf 4.1 Rozpočty vybraných klubů v sezóně 2011/2012 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle dostupných oficiálních údajů.

Fotbalový klub z Plzně disponoval vyšším rozpočtem. Zvýšení, zejména cestovních, nákladů z důvodu účasti v evropských pohárech, je pochopitelné rozhodnutí plzeňského managementu rozpočet navýšit. Ve srovnání s třineckými hokejisty mají náklady na dopravu a

ubytování v tomto směru vyšší. Tyto náklady se mohou částečně srovnat počtem utkání v domácí soutěži. Hokejisté odehrají celkem téměř dvakrát více zápasů než fotbalisté (bez nadstavbových částí soutěže).

Hledisko nákladů na platy a jiných výdajů na hráče a další zaměstnance klubů se těžko porovnává. Především z důvodu zažité tradice nezveřejňovat výši konkrétních částek, nejenom týkajících se platů, ale smluv obecně, u nás. Byly dělány všemožné odhady a spekulace. Ze všech těchto odhadů vycházejí průměrné platy ve fotbalovém prostředí o něco málo vyšší než v prostředí hokejovém. Vzhledem k tomu, že hokejový klub Třince disponoval na jaře 2012 o deset hráčů více než zkoumaný fotbalový klub, lze odhadovat náklady na tuto položku přibližně na stejné úrovni u obou mužstev.

Sponzorování tvoří v obou klubech podstatnou část financování. V třineckém klubu až 95 % celoročního rozpočtu. Po úspěšném tažení Ligou mistrů se podíl sponzorských peněz v rozpočtu FC Viktorie Plzeň může snížit. Množství obdržených peněz od pořadatele UEFA dává Viktorii daleko větší finanční soběstačnost, zvláště do budoucích let, kdy předpovědi týkající se financí ve sportu obecně, nejsou moc příznivé. Menší závislost na externích zdrojích financování dává především klid a jistotu jak managementu, tak celému vedení a klubu a možnost soustředit se hlavně na sportovní stránku fungování klubu.

Oba kluby jsou v první řadě sponzorovány ekonomicky silnými nadnárodními společnostmi geograficky spojených s kluby. A to i přesto, že Doosan je skupina pocházející z Koreje. Plzeňský sponzoring firma Doosan převzala při odkupu Škody Power, bývalého člena holdingu mající své kořeny v Plzni - Škody. Na plzeňských dresech se objevuje jak logo Doosanu, tak logo Škody Power.

Prokazatelně větší závislost na svém generálním partnerovi se projevuje u Ocelářů Třinec. Název klubu a personální složka vysokých funkcí hokejového klubu i třineckých železáren svědčí o vysoké závislosti HC Ocelářů Třinec na činnosti a hospodaření Třineckých železáren. Také menší počet ostatních partnerů (17) oproti osmdesáti pěti sponzorům FC Viktorie Plzeň dokládá dominantní postavení Třineckých železáren jako sponzora HC Ocelářů Třinec.

Po změně financování sportu z veřejných zdrojů a především po novele loterijního zákona se tyto zdroje příjmů změnilы od základu. Dotace ze Státní podpory sportu jsou pro vrcholový sport vesměs nedostupné, jelikož jsou poskytovány pouze nestátním neziskovým

organizacím. Další možnost financování z rozpočtu kraje či obce také naráží na své bariéry. Především to jsou omezené finanční možnosti příslušných orgánů samosprávy, které potřeby vrcholového sportu nemohou uspokojit. Dále to jsou pravidla a požadavky obcí a krajů na poskytování dotací. Z tohoto důvodu je pro mnohé sportovní organizace (zkoumané dvě nevyjímaje) výhodnější z poskytnutých dotací financovat vlastní mládežnická družstva.

V letech 2010 a 2011 získal hokejový klub Oceláři Třinec od města Třinec celkem 230 000 Kč na financování chodu mládežnických družstev. V roce 2012 do klubu Oceláři Třinec dotace nepřišly. V případě zastupitelů plzeňského kraje a klubu FC Viktoria Plzeň je navázána jiná forma spolupráce. Za poskytnutou částku v roce 2011 ve výši 2 500 000 Kč vystupuje Plzeňský kraj jako hlavní partner fotbalové mládeže FC Viktorie Plzeň. Za takto nastavených podmínek se dá místo dotací hovořit o plnohodnotném sponzoringu. V českém sportu nevídanou situaci přineslo tažení plzeňských fotbalistů mezinárodními evropskými soutěžemi, kdy fotbalový klub FC Viktoria za podporu a spolupráci vyjádřil dík městu Plzeň částkou 10 000 000 Kč z vyhraných peněz v Lize mistrů.

Zdroj financování ze vstupného je mohutnější na straně fotbalového klubu z Plzně. Je to dáno především vyšší návštěvností na domácích utkáních Plzně než na hokejová utkání v Třinci. Třinci nepomohl ani fakt, že odehraje téměř dvojnásobek domácích utkání než plzeňská Viktorie. FC Viktoria navíc disponuje vyšší kapacitou stadionu, což s sebou přináší větší možnost navýšení potenciálních příjmů. Rozdělením hokejové arény do několika sektorů aplikoval třinecký klub cenovou politiku závislou na sedadle, které si divák zakoupí, FC Viktoria aplikovala jednotnou cenovou strategii. Nutno podotknout, že FC Viktoria Plzeň působí na větším trhu, než HC Oceláři Třinec.

Tab. 4.1 Porovnání vstupného jako zdroje financování mezi HC Oceláři Třinec a FC Viktorií Plzeň

	HC Oceláři Třinec	FC Viktoria Plzeň
Kapacita arény	5 200	12 500
Cena základní vstupenky	130/120/80 Kč	150 Kč
Průměrná domácí návštěvnost	3 444	6 674
Odhad příjmů ze vstupného za sezonu	9 438 000 Kč	15 016 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

V odhadu nebyly započítány příjmy ze vstupného z evropských fotbalových soutěží, kde Plzeň vydělala několik dalších milionů Kč ze zápasů v pražském Edenu. Na rozdíl od fotbalových klubů je v případě postupu do nadstavbových částí domácí soutěže hokejovému klubu navýšen počet domácích utkání, a tím se zvětšuje možnost financování ze vstupného.

Z marketingového pohledu nabízejí hokejová utkání HC Ocelářů Třinec lepší možnost práce se sponzory než je tomu u Plzeňské Viktorie. Jde především o umístění reklam a využití arény. Hokejové utkání nabízí širší možnosti, kde reklamu umístit. Kvůli chráničům, a tím pádem větším dresům, mají hokejisté na dresech více reklamních ploch než fotbalisté. Hokejová reklama je také umísťována na nohy a náčiní (hokejky a přilby), což ve fotbale nelze. Také na ledovou plochu a mantinely je umísťováno více reklam, než je tomu na travnatém hřišti v Plzni. Zastřešená hokejová aréna navíc umožňuje pořádat různá sponzorská setkání, výstavní a promoční akce, které také třinecký klub nabízí. Částečnou kompenzaci přináší větší velikost fotbalového hřiště než hokejového. Po obvodu fotbalového hřiště lze umístit relativně velký počet sponzorů. Aby FC Viktoria Plzeň zvýšila možnosti své reklamní nabídky, umísťuje reklamy kolem hřiště ve dvou obvodech (primárním – blíže k hřišti a sekundárním – vzdálenější od hřiště).

Jednu marketingovou výhodu ve fotbale shledat lze. Ta není přímo užitečná pro klub, ve kterém fotbalista působí, ale pro sponzory podporující sportovce individuálně, nezávisle na klubu. Tím, že fotbalová hráč nesportuje v přilbě, je na něj lépe vidět. Fanoušci ho poznávají lépe i mimo hřiště a je tak pro individuální sponzory atraktivnější.

Další významný zdroj financování se vyskytuje především ve vrcholovém fotbalu – příjmy z přestupů. Tyto příjmy existují i v hokeji, ale podle přestupního řádu má každý hráč svou tabulkovou hodnotu, která díky koeficientům naroste maximálně o 140 %. Ve fotbale naopak má hráč především svou tržní hodnotu, která se u těch nejlepších pohybuje v řádech desítek milionů korun. Fotbalu nahrává i fakt, že v Evropě je mnohem více kvalitních a ekonomicky silných klubů, které se o hráče hrající v českých klubech zajímají a také je nakupují. V hokeji je možnost odchodu hráče do zahraničí omezenější (v Evropě to jsou především severské země a Rusko). V kvalitních evropských fotbalových pohárech, ze kterých je Liga mistrů tím nejlepším, se pohybují převážně už jen kluby ochotné zaplatit za dobrého hráče velké sumy. Dát o sobě vědět v takové soutěži je přínos nejenom pro samotného hráče, ale také pro klub, jenž si šikovným prodejem může přijít na slušné částky.

Závěrem této části podkapitoly 4.1 je nezbytné zmínit podstatný faktor prostupující celým dosavadním srovnáním. Tím jsou obdržené finance od organizace UEFA za působení v Lize mistrů. Již fakt, že vítěz fotbalové Gambrinus ligy má *možnost* bojovat v předkolech o postup do základní části Ligy mistrů dává obrovskou výhodu před mistrem hokejové Tipsport extraligy. Lední hokej nemá v Evropě tak propracovanou a ekonomicky silnou soutěžní strukturu jako má fotbal. Český hokejový šampion nemá žádnou možnost ucházet se o podobný zdroj příjmů. Aby český fotbalový tým postoupil tak daleko v Lize mistrů, není v samostatné české historii běžné, musí se sejít spousta faktorů, ale nejdůležitějším je kvalitní tým a jeho výsledky. Největší zdroj financování pro českého fotbalového mistra se tedy skrývá v evropských soutěžích, k jeho dosažení jsou však zapotřebí další sportovní výsledky navazující na vítězství v domácí soutěži. K tomu se dá přičíst větší divácký zájem, větší zájem o hráče hrající Ligu mistrů v zahraničí i zvýšení atraktivity pro sponzory. Hokejový mistr takovou možnost nemá a financování dalších sezón po mistrovském titulu záleží především na schopnostech manažerů, především ve vyjednávání se sponzory.

4.2 Individuální sporty

Zatímco u kolektivních sportů jsou sezónní náklady více méně předem dané a manažeři znají sportovní aktivity svých klubů předem, průběh sezóny individuálního sportovce je závislý hlavně na zdravotním stavu a aktuální formě. Turnaje a závody jsou od pořádajících organizací předem vypsány, pak je na každém sportovci a jeho týmu, jak si svůj program uzpůsobí. Ze zkoumané sezóny 2011/2012 (respektive 2011) má tenisová hráčka Petra Kvitová daleko větší náklady, především na cestování a ubytování, než rychlobruslařka Martina Sáblíková. Petra Kvitová odehrála dvacet dva turnajů na čtyřech světových kontinentech, Martina Sáblíková se účastnila osmi závodů konaných v Evropě a Asii.

I ubytovací náklady a náklady spojené s turnajovým pobytem (tréninky, strava, aj.) jsou u tenistky vyšší. Pokud se tenisové hráčce daří a v turnaji postupuje, podle kategorie turnaje se může pobyt prodloužit na týden, nebo na více než dva týdny u Grand Slamů. Běžnou součástí přípravy tenistky je i příjezd na místo konání turnaje o několik dní dopředu z důvodu lepší aklimatizace. Oproti tomu rychlobruslařské závody trvají zpravidla jen 2 – 3 dny.

Financování přípravy a sezóny vybraných sportovkyň má několik složek. Hlavními složkami jsou u obou reprezentantek sponzorské smlouvy, dalším společným zdrojem jsou

vyhrané prize money. U obou sportovkyň jsou zmiňované dva zdroje zastoupené v různé míře. Obě reprezentantky podporuje Centrum sportu Ministerstva vnitra ČR. Jako významnější zdroj financování činnosti Martiny Sáblíkové se mohou označit dotace.

Sponzoring má u obou sportovkyň podobnou strukturu. Základem jsou firmy zajišťující mimo peněz také materiální vybavení (u Kvitové Nike a Wilson, u Sáblíkové např. Nord Blanc). Největší finanční zabezpečení zajišťuje spojení se silnými partnery: Kvitová – Unicredit Bank, Sáblíková – například AVE, ČEZ, Metrostav, VZP).

Z marketingového pohledu je rychlobruslařský závod Martiny Sáblíkové zajímavější, než tenisové utkání Petry Kvitové. Sáblíková má na své závodní kombinéze sedm míst, kam je možné reklamu umístit a propagovat tak partnery především v televizních přenosech. Petra Kvitová, kromě rakety, na sobě během utkání žádnou výraznou reklamu nemá.

Největší rozdíl ve společných zdrojích financování byl nalezen v prize money, nejenom ve vyhraných, ale také v těch, na které mohou obě sportovkyně potenciálně ve svých sportech dosáhnout. Poměr vyhraných prize money v roce 2011 byl zhruba **1:100** (konkrétně 50 300: 5 145 943 USD) ve prospěch tenistky Petry Kvitové. Důvodů, proč je ve vrcholovém tenise o tolik více peněz, než v elitním rychlobruslení se může shledávat několik. Vše se však odvíjí od divácké popularity. Čím více je sport divácky populární, tím více se o něj zajímají média, více přitahuje sponzory a tím více peněz se ve sportu pohybuje.

V porovnání s tenisem není rychlobruslení tak celosvětově rozšířené. Členská základna je v tenise mnohem větší než u rychlobruslení u nás i v zahraničí. S tím souvisí konkurence, se kterou se obě české sportovkyně utkávají. Pomineme – li kvalitativní stránku sportovkyň, která je dána individuálně a její bližší prozkoumání by znemožnilo snižovat hodnotu jakéhokoli výkonu na celosvětové úrovni, z kvantitativního hlediska se tenistka Petra Kvitová pohybuje ve větším konkurenčním prostředí. A to již od počátku své kariéry. Tenis se hraje celosvětově, zatímco rychlobruslení takovou základnu nemá. Minimální rychlobruslařská tradice, stejně jako ostatních zimních sportů, se projevuje hlavně ve státech na jižní polokouli. Naproti tomu turnaje v jižních částech světa jsou běžnou součástí tenisového života. V České republice patří rychlobruslení, a ostatní bruslařské sporty, k nejstarším organizovaným sportům, z čehož plyne poměrně značná tradice českého rychlobruslení. Tomuto navzdory, technické podmínky pro rychlobruslení jsou u nás daleko za světovou špičkou. O to více si vážit úspěchů Martiny Sáblíkové, ze které se, i přes tuto nepřízeň, stala závodnice absolutní světové špičky. Tenisové zázemí je u nás na o poznání

vyšší úrovni. To, že klub TK Agrofert Prostějov patří mezi nejlepší na světě, dokazují, kromě Petry Kvitové, také další hráči světové úrovně, jako jsou Tomáš Berdych a Radek Štěpánek a tenisté Davis Cupového a Fed Cupového družstva.

Obě sportovkyně jsou zastupovány marketingovými agenturami, které mají na starosti sponzorské aktivity. Ty jsou placené, podle běžných schémat ve sportu, z části finančních prostředků z uzavřených smluv (u Petry Kvitové to je 25 % agentuře M Sport, u Martiny Sáblíkové nejsou procenta známa). Další procenta z vyhraných prize money platí Petra Kvitová svému prostějovskému klubu, jako cenu toho, že se klub o ni staral v začátcích kariéry.

4.3 Celkové srovnání

Srovnávat sportovní disciplíny napříč všemi sporty je obtížné a často zavádějící. Fotbal a hokej jsou z pohledu diváka substituty a jako sporty si nepochybně konkurují. Stejný případ nastává i v případě závodů a turnajů Martiny Sáblíkové a Petry Kvitové. Divák se rozhoduje, komu dá přednost, stejně tak média a boj pokračuje i při získávání mládeže do svých řad. Z tohoto důvodu lze tedy považovat každý sport, ve správném kontextu, za substituční vůči jinému a tedy alespoň částečné srovnání je na místě.

Sezóna individuálního a kolektivního sportu je rozdílná. Největší rozdíl je v závislosti individuálního sportu na konkrétním jedinci. Pokud se onen sportovec zraní, onemocní, či bude jinak nezpůsobilý ve sportování, zápas (závod) se neodehraje, sezóna se předčasně ukončí, v nejhorším případě je ukončena celá sportovní kariéra. V kolektivním sportu je závislost na jedinci mnohem menší.

Další rozdíl je v práci s diváky. Zatímco zkoumané kolektivní kluby mají své zázemí, během sezóny odehrají domácí utkání, dvě zástupkyně individuálních sportů naprostou většinu soutěžních zápasů (závodů) odehrají v zahraničí. Možnost hrát zápasy před domácím publikem dává klubům velké možnosti se svými zákazníky pracovat, především pomocí marketingových technik, a tím dostat zdroj příjmů ze vstupného na maximální úroveň. Ve zkoumaných individuálních sportech se práce s fanoušky omezuje pouze na dobu mimo závod (zápas), zdroj příjmů ze vstupného je nulový a sportovkyně ani jejich manažeři ho nemohou přímo ovlivnit, ani z něj běžně čerpat.

Všechny čtyři zkoumaná odvětví jsou v největší míře ve svém financování odkázáni na sponzory, podle druhu sportu však někdo více a někdo méně. Z analýzy vyplývá, že také

díky domácím stadionům Oceláři Třinec a Viktoria Plzeň nabízejí a prodávají především sportovní reklamu, kdežto Martina Sáblíková a Petra Kvitová nabízí hlavně svou tvář a v případech dlouhodobějšího partnerského spojení i celou svou osobnost. Sportovkyně tak v každém okamžiku svého sportovního i osobního života reprezentují svého sponzora. Kvůli povaze rychlobruslení, kdy je možné umístit na závodní kombinézu dostatečně viditelné reklamy, musí Petra Kvitová klást na mimosportovní propagaci partnerů daleko větší důraz než rychlobruslařka.

Rozdílné je i zdanění vyhraných peněz. Protože obě individuální sportovkyně absolvují většinu sezóny v zahraničí, musí platit daně v těch státech, kde výhru získaly. A ta je mnohde vyšší než v České republice. Ve státech jako je USA a Velká Británie se míra zdanění výher pohybuje až okolo 50 %. Fotbalisté a hokejisté odehrají absolutní většinu soutěžních utkání na domácí české půdě (v případě Ocelářů všechny), míra a způsob zdanění se tak odvíjí od české legislativy.

I přes individuální charakter tenisu i rychlobruslení, jsou obě sportovkyně členy sportovních klubů, které jim zabezpečují základní péči a podmínky. Avšak v reklamních a jiných marketingových aktivitách obě sportovkyně vystupují samy za sebe. Naproti tomu v kolektivních sportech je klub (tým) prezentován jako celek a jen v počtech případů rapidně se blížících nule je individuální sponzoring sportovce kolektivního sportu v návaznosti na jeho mateřský klub (tým).

Podle dosavadního šetření oba dva zimní sporty (lední hokej, rychlobruslení) ve velikosti finančních zdrojů pohybujících se v daném sportu za svými letními konkurenty (fotbal, tenis) zaostávají.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit zdroje a ukázat způsob financování vybraných individuálních a kolektivních sportů, divácky populárních a mezinárodně úspěšných, jednotlivé případy srovnat a nalézt společné znaky a odlišnosti. Dílčím cílem bylo porovnat marketingovou atraktivitu jednotlivých případů.

Teoretická část byla zaměřena nejdříve na organizaci sportu z hlediska celosvětového, i z pohledu České republiky, od zastřešujících sportovních organizací až po možné právní formy sportovních klubů v České republice a vykazování jejich činnosti. Na podkapitolu financování sportu, ve které jsou nashromážděny možnosti financování sportovních organizací u nás, navazuje podkapitola zaměřena na marketing, především na marketing ve sportu s nezbytným definováním pojmů sponzoring a sportovní reklama.

V praktické části byli vybráni dva zástupci kolektivních sportů na vrcholové úrovni, vítězi posledního ročníku své domácí soutěže, hokejový klub HC Oceláři Třinec a fotbalový klub FC Viktoria Plzeň. Zástupci opačného spektra českého sportu byly sportovkyně provozující individuální sport na nejvyšší úrovni s řadou mezinárodních úspěchů a ocenění – tenistka Petra Kvitová a rychlobruslařka Martina Sáblíková. Způsob financování, u všech čtyřech sportů, byl ukázán na příkladu poslední skončené soutěžní sezóny. I přes pravidla a zažité stereotypy nesdělovat konkrétní výše, především sponzorských, smluv, byly nalezeny a porovnány zdroje financování činnosti jednotlivých zástupců.

V kategorii kolektivních sportů pracovali, v následující sezóně po mistrovském titulu, oba kluby s přibližně stejným rozpočtem. Podstatnou část financování rozpočtu tvoří u obou klubů peníze od sponzorů, u hokejového klubu Oceláři Třinec však tvoří tato složka financování větší část než u fotbalové Viktorie. U obou klubů byla nalezena poměrně vysoká závislost na ekonomicky silných partnerech, z hlediska počtu ostatních sponzorů je závislost klubu Oceláři Třinec na svém generálním partnerovi opět větší, než je tomu u fotbalistů Viktorie. Viktoria Plzeň také oplývá téměř dvojnásobnou domácí diváckou návštěvností, z čehož plyne o téměř 6 000 000 Kč vypočítán vyšší odhad příjmu ze vstupného do rozpočtu klubů za jednu sezónu než v Třinci. Na druhé straně hokejová utkání Ocelářů nabízejí, díky širším možnostem umístění reklamy, jak na hráčích samotných, tak i v domácí aréně, větší možnosti zviditelnění partnerů, než utkání fotbalová.

Největší rozdíl ve sledovaných kolektivních sportech byl shledán v samotné organizaci sportu v Evropě. Jako fotbalový mistr České republiky měla FC Viktoria Plzeň možnost

účastnit se kvalifikace o postup do nejprestižnější evropské klubové soutěže Ligy mistrů. Ta je ekonomicky velmi vyspělá a své účastníky odměňuje již od systému předkol. Postup do základní skupiny Ligy mistrů zajistil FC Viktorii Plzeň velmi silný zdroj financování. Navíc klub, i samotní hráči dali o sobě vědět a Plzeň i díky účasti v Lize mistrů může uskutečnit několik lukrativních přestupů. Jako hokejový mistr klub HC Oceláři Třinec žádnou takovou možnost nemá z důvodu neexistence takto silné mezinárodní soutěže. Financování jeho činnosti je dále závislé především na schopnostech manažerů.

Společné zdroje financování u vybraných individuálních sportovkyň jsou dva – vyhrané peníze a peníze od sponzorů. První zmiňovaný zdroj je téměř stokrát větší u tenistky Petry Kvitové, než u rychlobruslařky Martiny Sáblíkové. Sponzoring má u obou zástupkyň podobnou strukturu, Martina Sáblíková však spolupracuje s více partnery. Obě sportovkyně zastupují ve sponzorských aktivitách různé marketingové agentury, které si účtují procenta z uzavřených smluv. Martina Sáblíková navíc k těmto zdrojům používá další dva, a to jsou dotace a podporu Centra sportu Ministerstva vnitra České republiky.

Kolektivní sporty nabízejí lepší využití marketingových nástrojů, především díky zázemí na domácích stadionech a práci s domácí návštěvností, než sporty individuální. Obě zástupkyně individuálních sportů nabízejí svým partnerům především svou tvář a osobní prezentaci, kvůli možnosti umístění reklam na závodní kombinézu, je partnerská nabídka tváře a osobní prezentace u Martiny Sáblíkové zastoupena v menší míře než u Petry Kvitové. Zástupci kolektivních sportů nabízejí především sportovní reklamu na hráčích a stadionech. Možnosti umístění reklamy mají hokejisté Třince větší, než fotbalisté Plzně.

Peníze hrají ve vrcholovém sportu obrovskou roli. Ty ale také přímo souvisejí se sportovními úspěchy, proto se finanční a marketingové aktivity musí vždy přizpůsobit, nebo podřít sportovním výkonům, které musí mít každý sportovní manažer na prvním místě svého zájmu. I když se již vrcholový sport stal tvrdým podnikáním, sportovní stránka by měla stát nade všemi ostatními aktivitami, a to za každých okolností.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

- [1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000, 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-861-1958-0.
- [3] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005, 84 s. ISBN 80-248-0827-7.
- [4] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, 149 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.
- [5] KOSÍK, Miloš a Miroslav PACUT. *Organizace sportu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009, 83 s. ISBN 978-80-248-2017-0.
- [6] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [7] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. 1. vyd. Praha: ISV - nakladatelství, 2000, 263 s. ISBN 80-858-6668-4.
- [8] PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Foundations of marketing communications: a European perspective*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 2006. ISBN 02-737-0693-4.
- [9] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [10] VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 447 s. ISBN 80-861-1938-6.
- [11] *Velká kniha evropský fotbal*. Praha: Svojtka, 2012. ISBN 978-80-256-0749-7.

Internetové zdroje:

- [12] DRAHORÁD, Tadeáš. Fed Cup? Je prestižní, ale chudý. *Ihned* [online]. 2011[cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://m.ihned.cz/c1-53509490-fed-cup-je-prestizni-ale-chudy>
- [13] Financování sportu v ČR. *Český olympijský výbor* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/financovani-sportu/home>
- [14] *Fotbalová asociace České republiky* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: www.facr.cz
- [15] Gambrinus liga - Statistiky klubů - Návštěvnost. *Fotbalportal* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.fotbalportal.cz/cesko/gambrinus-liga/2011-2012/statistiky-klubu/navstevnost/>
- [16] HAŠEK, Martin a Barbora ŽEHANOVÁ. Krize? Kdepak! Sáblíková vydělává miliony. *Isport* [online]. 2010[cit. 2012-04-11]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://isport.blesk.cz/clanek/ostatni/98123/krize-kdepak-sablikova-vydelava-miliony.html>
- [17] *HC Oceláři Třinec* [online]. 2008 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: www.hcotelari.cz
- [18] Historie klubu. *HC Oceláři Třinec* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.hcotelari.cz/zobraz.asp?t=historie-klubu>
- [19] Hokej - návštěvnost. *TipSport extraliga* [online]. 1998 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: http://www.hokej.cz/index.php?view=&lng=CZ&webid=388&id=0&rnd=&debug=&ban=&search_text=hledan%FD+v%FDraz&search_where=3&webuser_login=&webuser_passw=&news_email=%40&idk=&ids=&sezona=&razeni=&sezona=2011&ids%5B%5D=990&submit0=Hledej&act=
- [20] HONSOVÁ, Marcela. EKONOM: Sportovní esa Jágr, Kvitová a Berdych budou dělat reklamu vývozcům. *Ihned* [online]. 2012[cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54352830-jagr-kvitova-nebo-berdych-budou-delat-reklamu-ceskym-vyvozcum>
- [21] HUDSKÝ, Aleš. Sportovci jako „poslové“ marketingových sdělení. *E15* [online]. 2012[cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/sportovci-jako-poslove-marketingovych-sdeleni-749231>

- [22] JAROCH, Jan. Bohaté mistryně. Kvitová a spol. berou za nástup na kurt dva miliony. *Isport* [online]. 2011[cit. 2012-04-11]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://isport.blesk.cz/clanek/tenis/111727/bohate-mistryne-kvitova-a-spol-berou-za-nastup-na-kurt-dva-miliony.html>
- [23] JAROCH, Jan. 30 milionů pro Kvitovou? Jen začátek!. *Isport* [online]. 2011[cit. 2012-04-11]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://isport.blesk.cz/clanek/tenis/107454/30-milionu-pro-kvitovou-jen-zacatek.html>
- [24] Jiráček za 150 milionů. Dražší byli jen Rosický a Baroš. *Aktuálně* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/sportplus/fotbal/domaci/clanek.phtml?id=726614>
- [25] *Justice: Oficiální server českého soudnictví* [online]. [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [26] KUBÁTOVÁ, Zuzana. ČSTV je bez peněz. Po bankrotu Sazky 1,5 milionu sportovců netuší, co bude dál. *Ihned.cz* [online]. [cit. 2012-04-11]. ISSN 1213 - 7693. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/c1-53840680-cstv-je-bez-penez-po-bankrotu-sazky-1-5-milionu-sportovcu-netusi-co-bude-dal>
- [27] MACEK, Tomáš a Jan ŠVĚD. Manažer oponuje Klausovi. Marketing Kvitovou neničí, tvrdí Černošek. *Idnes* [online]. 2012[cit. 2012-04-11]. Dostupné z: http://sport.idnes.cz/manazer-oponuje-klausovi-marketing-kvitovou-nenici-tvrdi-cernosek-11d-/tenis.aspx?c=A120315_201036_tenis_par
- [28] Martina Sablikova Profile. INTERNATIONAL SKATING UNION. *Speed Skating Results* [online]. 2008 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://data.isuresults.eu/riderDetail.asp?id=10271>
- [29] Martina = poklad za 100 milionů?! Jaká je cena zlaté olympijské medaile? Ve vzduchu se vznášejí pohádkové cifry!. *Ahaonline* [online]. [cit. 2012-04-11]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://www.ahaonline.cz/clanek/sport/43021/martina-poklad-za-100-milionu-jaka-je-cena-zlate-olympijske-medaile-ve-vzduchu-se-vznaseji-pohadkove-cifry.html>
- [30] *Město Třinec - granty a dotace* [online]. 2011 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://www.trinecko.cz/granty/>

- [31] *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2006 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/neinvesticni-1>
- [32] Nejbohatším klubem v hokejové lize jsou Pardubice, vydají 160 milionů. *Idnes* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: http://hokej.idnes.cz/nejbohatsim-klubem-v-hokejove-lize-jsou-pardubice-vydaji-160-milionu-1pg-/hokej.aspx?c=A110917_1653379_hokej_ten
- [33] O nás. *FC Viktoria Plzeň* [online]. 2007 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.fcviktoria.cz/cs/o-nas>
- [34] Odklepnuť: čeští medailisté ve Vancouveru dostanou více. *Český olympijský výbor* [online]. 2009 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/cz/novinky/513/odklepnuť-cesti-medailiste-ve-vancouveru-dostanou-více>
- [35] Partneři. *Hokej* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: http://www.hokej.cz/index.php?view=clanek_static&lng=CZ&webid=7&id=324
- [36] Petr Jiráček přestupuje do Wolfsburgu. *FC Viktoria Plzeň* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.fcviktoria.cz/cs/petr-jiracek-prestupuje-do-wolfsburgu-2>
- [37] Petra Kvitová - osobní informace. *Petra Kvitová* [online]. 2008 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.petrakvitova.cz/info.php>
- [38] Petra Kvitová - profil. *Tenisportal* [online]. 2008 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.tenisportal.cz/hrac/kvitova/?annual=2011>
- [39] Plzeň to dokázala! Porazila Kodaň a postoupila do Ligy mistrů!. *Isport* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-evropske-pohary-liga-mistru/109238/plzen-to-dokazala-porazila-kodan-a-postoupila-do-ligy-mistru.html>
- [40] Plzeňská Viktoria obdarovala město deseti miliony. Můžeme si to dovolit, konstatoval Paclík. *Ihned* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://sport.ihned.cz/c1-55033610-plzenska-viktoria-obdarovala-mesto-deseti-miliony-muzeme-si-to-dovolit-konstatoval-paclik>

- [41] Plzeňský kraj je hlavním partnerem fotbalové mládeže. *Plzeňský kraj* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/article/plzensky-kraj-je-hlavnim-partnerem-fotbalove-mladeze>
- [42] PŘEHLED: Fotbalová Plzeň vydělala balík. Urvat ale může další miliony!. *Nova TV* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/sport/fotbal/evropske-pohary/prehled-fotbalova-plzen-vydelala-balik-urvat-ale-muze-dalsi-miliony.html>
- [43] Přestavba dokončena - plzeňský stadion se blýská novotou. *Česká televize* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct4/fotbal/156837-prestavba-dokoncena-plzensky-stadion-se-blyska-novotou/>
- [44] PŠENIČKA, Jiří. Plzeň bez škodovky a piva. *Ekonom.ihned* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://m.ihned.cz/ekonom/c1-52781370-plzen-bez-skodovky-a-piva>
- [45] Tenis historie. *Český olympijský výbor* [online]. 2009 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/cz/sporty/750/historie>
- [46] Sáblíková opouští Duklu a jde k policii, opačným směrem míří Bauer. *Idnes* [online]. 2010 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: http://sport.idnes.cz/sablikova-opousti-duklu-a-jde-k-policii-opacnym-smerem-miri-bauer-pyf-/sporty.aspx?c=A100430_153354_sporty_bur
- [47] ŠENK, Michal. Sáblíková má další titul pro Novákovo impérium. *Ihned* [online]. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://m.ihned.cz/hn/c1-54375710-sablikova-ma-dalsi-titul-pro-novakovo-imperium>
- [48] Výběrové řízení na marketingového partnera extraligy skončilo, APK jméno zájemce tají. *Hokej* [online]. 5. 3. 2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.hokej.cz/index.php?view=clanek&webid=7&id=56234>
- [49] 2011 Tournament Archive. *Women's Tennis Association* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.wtatennis.com/page/TournamentArchive/0,,12781~0~2011,00.html>

Ostatní zdroje:

- [50] HUDCOVSKÝ, Tomáš. *Ekonomika vybraného sportovního klubu*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
- [51] JAROCH, Jan. *Tenisová továrna s vlní režné*. 2011.
- [52] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Zásady programů Státní podpory sportu pro období 2011 až 2014*. 2010, 3 s.
- [53] *PRIZE MONEY ISU CHAMPIONSHIPS*. Lausanne: ISU, 2008.
- [54] *SPORTOVEC ROKU 2011: slavnostní vyhlášení výsledků ankety*. Praha: BPA, 2011. Dostupné z: http://www.sportovecroku.cz/files/tz/TZ_SR2011.pdf
- [55] WOMEN'S TENNIS ASSOCIATION. *WTA Prize Money Leaders 2011*. 2011, 2 s.
- [56] *World Cup Speed Skating 2011/12*. Lausanne: ISU, 2011.

Seznam zkratek

a. s.	Akciová společnost
APK	Asociace profesionálních klubů
ČR	Česká republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
ČTK	Česká tisková kancelář
EU	Evropská unie
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FC	Fotball Club
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
HC	Hockey Club
HCO	Hockey Club Oceláři
IČO	Identifikační číslo organizace
IOC	International Olympic Committee
ISU	International Skating Union
ITF	International Tennis Federation
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
SK	Sportovní klub
TJ	Tělovýchovná jednota
UEFA	Union of European Football Associations
USA	United States of America (Spojené státy americké)
USD	United States dollar (Americký dolar)
WTA	Women's Tennis Association

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Kamil Kudláček

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztráty 2010 HC Ocelářů Třinec v plném znění.....	II
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty 2010 FC Viktorie Plzeň v plném znění.....	IV
Příloha č. 3: Státní finanční prostředky ve sportu.....	VI

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztráty 2010 HC Ocelářů Třinec v plném znění

Text	Skutečnost v účetním období	
	běžném	Minulém
Tržby za prodej zboží	23	56
Náklady vynaložené na prodané zboží	17	49
Obchodní marže	6	7
Výkony	149897	152277
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	149897	152277
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0
Aktivace	0	0
Výkonová spotřeba	143207	126440
Spotřeba materiálu a energie	19543	18351
Služby	123664	108089
Přidaná hodnota	6696	25844
Osobní náklady	9158	9750
Mzdové náklady	6773	7133
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2053	2279
Sociální náklady	332	338
Daně a poplatky	223	336
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	438	512
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	716	746
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0
Tržby z prodeje materiálu	716	746
Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0
Prodaný materiál	0	0
Změna stavu rezerv, opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	1421	1124
Ostatní provozní výnosy	373	1440
Ostatní provozní náklady	6402	4731
Převod provozních výnosů	0	0
Převod provozních nákladů	0	0
Provozní výsledek hospodaření [ř. 11-12-17-18+19-22-(-/-25)+26-27+28-29]	-9857	11577
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a	0	0

v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	0	0
Výnosové úroky	13	2
Nákladové úroky	215	16
Ostatní finanční výnosy	2	33
Ostatní finanční náklady	201	203
Převod finančních výnosů	0	0
Převod finančních nákladů	0	0
Finanční výsledek hospodaření [ř. 31-32+33+37-38+39-40-(-/-41)+42-43+44-45+46-47]	-401	-184
Daň z příjmů za běžnou činnost	89	3713
- splatná	0	3696
- odložená	89	17
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-10347	7680
Mimořádné výnosy	0	0
Mimořádné náklady	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
- splatná	0	0
- odložená	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-10347	7680
Výsledek hospodaření před zdaněním	-10258	11393

Zdroj: sbírka listin HC Ocelářů Třinec v Obchodním rejstříku

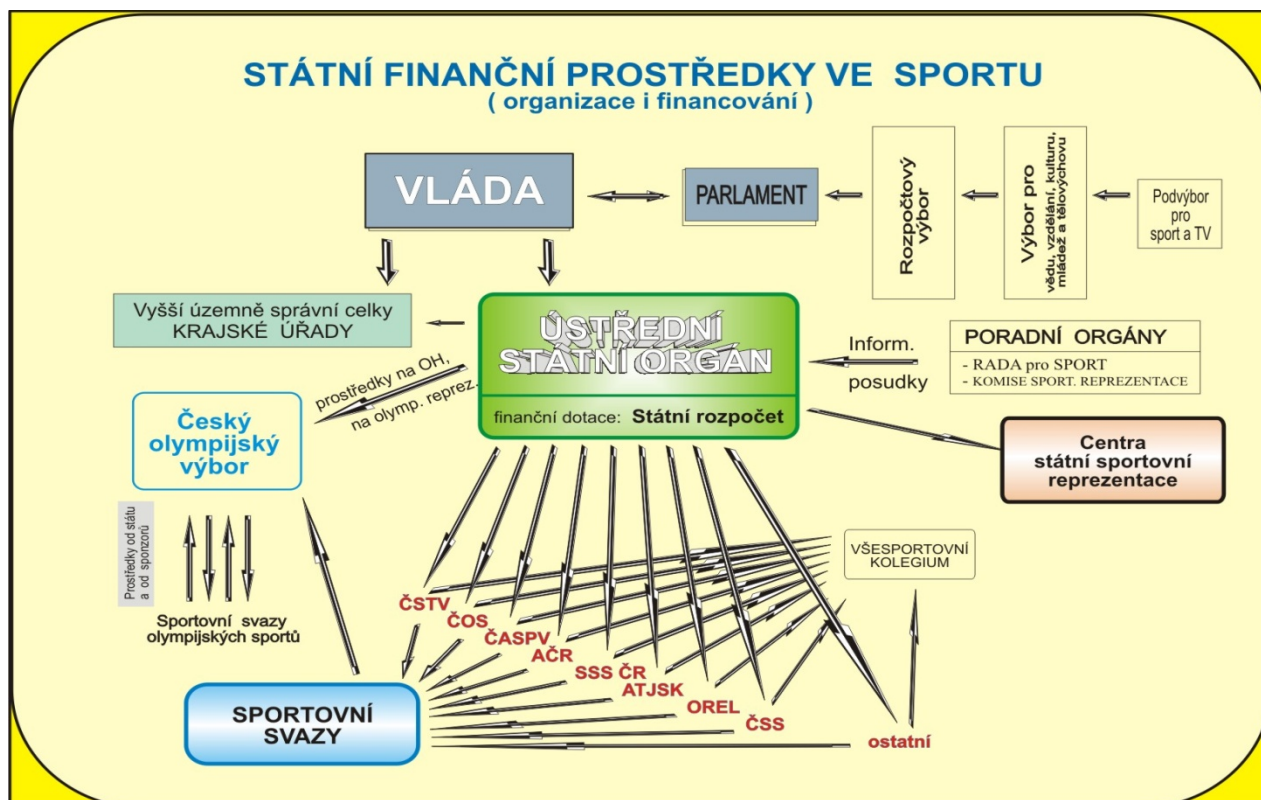
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty 2010 FC Viktorie Plzeň v plném znění

Text	Skutečnost v účetním období	
	běžném	minulém
Tržby za prodej zboží	212	385
Náklady vynaložené na prodané zboží	204	385
Obchodní marže	8	0
Výkony	70461	91988
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	70461	91988
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0
Aktivace	0	0
Výkonová spotřeba	96897	105583
Spotřeba materiálu a energie	4134	6340
Služby	92763	99243
Přidaná hodnota	-26428	-13595
Osobní náklady	13909	14036
Mzdové náklady	10445	10400
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	30
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3258	3402
Sociální náklady	206	204
Daně a poplatky	287	98
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	989	962
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	283	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	283	0
Tržby z prodeje materiálu	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	169	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	169	0
Prodaný materiál	0	0
Změna stavu rezerv, opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	56726	-1074
Ostatní provozní výnosy	8268	7701
Ostatní provozní náklady	11472	8409
Převod provozních výnosů	0	0
Převod provozních nákladů	0	0
Provozní výsledek hospodaření [ř. 11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+28-29]	-101429	-28325
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a	0	0

v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	0	0
Výnosové úroky	2463	2135
Nákladové úroky	4519	3491
Ostatní finanční výnosy	320	743
Ostatní finanční náklady	453	587
Převod finančních výnosů	0	0
Převod finančních nákladů	0	0
Finanční výsledek hospodaření [ř. 31-32+33+37-38+39-40-(-/-41)+42-43+44-45+46-47]	-2189	-1200
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	6568
- splatná	0	0
- odložená	0	6568
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-103618	-36093
Mimořádné výnosy	0	0
Mimořádné náklady	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
- splatná	0	0
- odložená	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-103618	-36093
Výsledek hospodaření před zdaněním	-103618	-29525

Zdroj: sbírka listin FC Viktorie Plzeň v Obchodním rejstříku.

Příloha č. 3: Státní finanční prostředky ve sportu



Zdroj: MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Přílohy ke Koncepci státní podpory sportu v České republice. 2009.